

# مايكل هامر و ستيفن ستانتن

من أكثر  
الكتب مبيعا  
في العالم

## ثورة إعادة الهندسة

دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية  
ترجمة: حسين الفلاحي

آفاق الإبداع للنشر والإعلام  
سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ١١  
الطبعة الأولى ٢٠٠٠/١٤٢١





مايكل هامر  
و ستيفن ستانتن

## ثورة

# إعادة الهندسة

دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية

ترجمة: حسين الفلاحى

آفاق الإبداع للنشر والإعلام

سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ١١

الطبعة الأولى ١٤٢١ / ٢٠٠٠

دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، ١٤٢١ هـ

مكتبة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هامر ، مايكل

ثورة إعادة الهندسة : دليلك العملي لإعادة هندسة العمليات الإدارية / مايكل

هامر ، ستيف ستانتون ؛ ترجمة قسم الترجمة بدار آفاق الإبداع - الرياض .

٢٠٠٠ ص ، .. س .

ردمك : ١-١٠-٨٢٤-٩٩٦

أ- ستانتون ، ستيف (م. مشارك)

١- العمليات الإدارية

ب- العنوان

٢١/١٤٩

ديوي ٦٥٨.٥٤٢

رقم الإيداع : ٢١/١٤٩

ردمك : ١-١٠-٨٢٤-٩٩٦

هذه ترجمة كتاب:

Reengineering Revolution

By Michael Hammer & Steven

A. Stanton

Copyright © 1995

Harper Collins

كتاب ثورة إعادة الهندسة

للمؤلفين مايكل هامر وستيفن ستانتون

حقوق الترجمة والطبع والنشر باللغة العربية محفوظة لدار آفاق الإبداع العالمية للنشر

والإعلام لا يجوز. لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه أو تصويره أو

اختزال مادته العلمية بأي صورة دون موافقة كتابية من الدار، غير أنه يمكن استخدامه

كمصدر ومن ثم الإشارة إليه.

دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام

ص ب 92368 الرياض 11653 المملكة العربية السعودية

تلفاكس 96614651654 فاكس 96614615653

بريد الإلكتروني: Info@creativehorizon.com.sa

بريد الإلكتروني: chmq@excite.com

موقعنا على الإنترنت: www.creativehorizon.com.sa

# المحتويات

رقم الصفحة

٣	مقدمة دار آفاق الإبداع
٥	المقدمة

## الجزء الأول: عناصر النجاح

١٥	١	ما نحتاج إلى معرفته لقراءة هذا الكتاب
٢٨	٢	أكبر عشرة أخطاء في إعادة الهندسة
٥١	٣	العنصر الأساس: القيادة
٧٦	٤	العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة
٩١	٥	هل أنت بحاجة إلى المساعدة؟
١١٢	٦	هل أنت مستعد لإعادة الهندسة؟ تشخيص ذاتي

## الجزء الثاني: تحقيق النجاح

١٣٣	٧	كسر الافتراضات للمرح و الربح
١٥٠	٨	الجزء الأصعب من إعادة الهندسة
١٧٤	٩	فن نشر التغيير
٢٠٢	١٠	أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة
٢١٦	١١	مقارنة عناصر الثورة المضادة

# المحتويات

رقم الصفحة

٢٣٤

## الجزء الثالث: حكايات من

### طريق الإعادة

٢٣٦

١٢ حالة الطلبات المتأخرة

٢٥٨

١٣ الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة:

ثلاثة طرق ناجحة

٢٨٩

١٤ الواقع السلبي لإعادة الهندسة:

ثلاثة أمثلة فاشلة

٣٢١

١٥ بإمكان الشراكات الصغيرة

إعادة الهندسة أيضا

٣٤٩

١٦ أبعد من المعيار الأساس:

إعادة الهندسة في المنظمات

صاحبة الرسائل

٣٦٩

١٧ ست أزمات

٤٠٧

خاتمة

## مقدمة دار آفاق الإبداع

أصبح مفهوم إعادة الهندسة من المفاهيم المعروفة في الإدارة والتنظيم في العالم بشكل عام، وفي الوطن العربي بشكل خاص. وقد تطور هذا المفهوم ليكون على لسان أساتذة الإدارة والسلوك التنظيمي والقيادات الإدارية والمديرين النابهيين والمشرفين والمتابعين للتقنيات الإدارية الحديثة.

إن ثورة إعادة الهندسة Re-engineering أصبحت أحد سمات عصرنا الحاضر في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات ومنشآت الأعمال الأهلية الصغيرة والكبيرة والخدمية والإنتاجية التعليمية والصحية والصناعية دون استثناء، وذلك لقناعة القيادات والمديرين والمهتمين في الإدارة بهذا المفهوم الجديد والذي ساهم في تطوير وتغيير العديد من المنشآت الحكومية والأهلية وجعلها منظمات حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الاهتمام بالعمل والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات وموت المسافات الجغرافية والتاريخية في ظل نظام العولمة ونظام التجارة العالمية (الجات).

ويسر دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام أن تقدم كتاب "ثورة إعادة الهندسة" لمؤلفه العالم مايكل هامر وزميله ستيفن ستانن وذلك في سلسلتها المتميزة والمتخصصة "آفاق الإدارة والأعمال" والتي سبق أن قمنا لكم من خلالها للمؤلف نفسه كتاب "نتائج إعادة الهندسة" وكتب أخرى في الجودة مثل كتاب "مدير الجودة الشاملة" و "جودة خدمة العميل" و "إرضاء العميل" و "توكيد الجودة في التدريب والتعليم" و "الجودة في العمل" و "إبداع الرؤيا المشتركة" و "ديناميكية التفاوض الفعال" وكتاب "تطور الفكر الإداري المعاصر" للدكتور إبراهيم المنيف.

## مقدمة دار آفاق الإبداع

ويتميز كتاب "ثورة إعادة الهندسة" انه يتناول كيفية تطبيق خطوات إعادة الهندسة وتجربة المنشآت الشركات والمؤسسات التي طبقت برنامج إعادة الهندسة وكيفية نجاح تلك الشركات والنتائج الإيجابية التي حققتها في كثير من الدول المتقدمة.

ويعتبر هذا الكتاب بحق أهم الكتب التي كتبت عن إعادة هندسة العمليات لأنه يركز علي كيفية تطبيق خطوات إعادة الهندسة من واقع الممارسات العملية والفعلية لعدد من النماذج الناجحة من المنشآت الكبيرة والصغيرة الحكومية والأهلية. وهو بحق دليل عملي لكيفية تطبيق خطوات إعادة هندسة العمليات للراغبين في تطبيقها من الحريصين على تطوير وتغيير أداء منشأتهم ونقلها إلى القرن الحادي والعشرين لضمان النجاح والتميز المستمر.

نأمل ان نستفيد منه الأجهزة الحكومية ومنشآت وشركات الأعمال الأهلية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص والأجهزة الحكومية ومنشآت الأعمال في الوطن العربي بشكل عام.

والله ولي التوفيق.

ناصر محمد العديلي

المستشار والمشرّف على:

دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام

الرياض ١٤ شعبان ١٤٢٠هـ الموافق ٢٢ نوفمبر ١٩٩٩م



## دليل إلى الثورة

لم يخطر على بال أحد عندما تم نشر كتاب إعادة هندسة المنظمة *Reengineering the Corporation* عام ١٩٩٣ بأن عنوانه الفرعي سيكون بهذا القدر من القدرة على التنبؤ بما سيستجد من أمور. غير أنه بحلول منتصف العام ١٩٩٤، أصبحت إعادة الهندسة معروفة في جميع أنحاء العالم، ولا نجافي الحقيقة إذا قلنا أن الكتاب أصبح بحق بياناً لثورة الأعمال *A Manifesto of Business Revolution*. وقد بيع من الكتاب بعد سنة ونصف من نشره أكثر من ٧,١ مليون نسخة منه في جميع أنحاء العالم، بضمنها ثلاثة أرباع المليون في الولايات المتحدة، وربع مليون في اليابان. وقد ترجم الكتاب إلى تسعة عشر لغة، من بينها الفنلندية والعبرية والتايلاندية.

غير أن الناس لم يقرئوا عن إعادة الهندسة فحسب، بل إنهم يطبقونها أيضاً. فلقد قامت اثنتان من "الست الكبار" *"Big Six"*، وهي مؤسسات المحاسبة والاستشارات المعروفة، بعمل دراسات منفصلة عام ١٩٩٤، و توصلت إلى نتائج متماثلة تقريباً مفادها أن ٧٥-٨٠ في المائة من كبرى الشركات الأمريكية كانت قد شرعت في إعادة هندسة عملياتها، وأنها ستزيد من التزاماتها نحو إعادة الهندسة في السنوات القادمة. كما قدرت إحدى المؤسسات الرائدة في الأبحاث أن تقوم الشركات الأمريكية بإنفاق أكثر من سبعة بلايين دولار على إعادة الهندسة في عام ١٩٩٤. ويشمل هذا الرقم فقط تكاليف العاملين وخدمات الاستشارات، غير أنه

## مقدمة

يتضخم إلى ٣٠ بليون دولار إذا ما أضيفت له تكاليف الاستثمارات التقنية. و يتوقع الخبراء لهذا الرقم أن يزداد بمقدار ٢٠ في المائة في العام للسنوات الثلاث القادمة. وقد انعكست هذه الأرقام غير العادية على عملنا نحن، والمتمثل في تحضير الناس لهذه الثورة من خلال التدريب والتعليم، حيث قمنا خلال السنوات الثلاث الماضية بتدريب أكثر من عشرة آلاف من العاملين في أكثر من ألف من الشركات الرائدة في العالم على أساليب إعادة الهندسة.

وسواء كان الناس يقرئون عن إعادة الهندسة أو يطبقونها، فالجميع على ما يبدو يتكلمون عنها. فقد تطور مصطلح "إعادة الهندسة" من كونه نحاً لتعبير جديد إلى مدخل قياسي في معجم الأعمال، ولم يعد يُضمّن بين علامتي اقتباس نظراً لرواجه الكبير، وكونه غدا جزءاً من مفرداتنا اليومية بحيث لا يحتاج الذين يستخدمونه إلى الثقافة هو ظهورها في مسلسلات الرسوم الهزلية. ول هذا الوسام الذي لا وسام بعده نسبق لك للمسللة التالية (التي تبدأ من اليسار إلى اليمين، بقول



مدير صديقنا دلبرت له: "لقد قرأت للتو هذا الكتاب العظيم عن كيفية إعادة هندسة عمليات شركتنا". ويستمر المدير بالقول في الصورة الثانية: "إن جميع الناس يقومون بذلك، ومن الخير لنا أن نحذو حذو الجميع ونقفز تحت عجلات القطار قبل أن يفوتنا. ولقد عينتك كي تقوم بالمهمة". و يختم المدير حديثه في

## مقدمة

الصورة الثالثة بالقول: "وإذا ما لحتجت لأي مساعدة من الإدارة فإليك تعرف أين تذهب"، في حين يقول دلبرت المصنأ لنفسه: "نعم أذهب إلى السعير!"

غير أنه لا القراءة ولا الكلام، ولا حتى التنفيذ هي المقاييس الحقيقية للنجاح. و لقياس النجاح فإن علينا الالتفات إلى النتائج، التي كانت بحق مثيرة للإعجاب. و تمثل الشركات التالية أمثلة على هذه النتائج المشجعة:

- أفادت شركة أميركان اكسبريس American Express أنها قللت من تكاليفها السنوية بأكثر من بليون دولار من خلال إعادة الهندسة.
- حولت شركة Global Business Communications Systems التابعة لشركة أي تي أند تي AT&T خسارة قوامها رقم يتسع خانات إلى ربح بنفس المقدار من خلال إعادة هندسة عمليات التصنيع و الصيانة و تنفيذ الطلبات.
- مكنت إعادة الهندسة مجموعة أشباه الموصلات Semiconductor Group في شركة تكسس انسترومنتس Texas Instruments تقليل زمن دورة عملية تنفيذ الطلبات للدوائر الإلكترونية المتكاملة بأكثر من النصف، والذي أدى إلى تغيير مرتبتها من الأسوأ إلى الأفضل في إرضاء العملاء، وإلى تحقيق نتائج مالية قياسية.
- نجحت شركة بروجرسف للتأمين Progressive Insurance في تقليل زمن دورة عملية المطالبات لديها من أسابيع إلى أيام، و حسنت إرضاء العملاء بشكل جذري، و قللت بشكل كبير من تكاليفها ومن الاحتيال والمقاضاة. كما ساعدت إعادة الهندسة الشركة على زيادة عوائدنا بالنسبة إلى الموظف الواحد بأكثر من سبعين في المائة.

ولم تكن هذه النجاحات منفصلة ولا غير متويزة، بل كانت على العكس، حيث تضم قائمة المنظمات التي حققت نجاحا باهرا مع إعادة الهندسة شركات مثل

هيوليت باكرد Hewlett-Packard و. جونسون أند جونسون Johnson & Johnson و بيسيكو PepsiCo و كرايسلر Chrysler و فورد Ford و شيل أويل Shell Oil و إي دي إس EDS و ترين Trane و أميركن ستاندرد American Standard و جي تي إي GTE و آجوي Agway و هول مارك Hallmark و إنجلهارد Engelhard و أمكو أويل Amoco Oil و لبرتي للتأمين التعاوني Liberty Mutual Insurance و أيتنا للتأمين على الحياة والحوادث Aetna Life & Casualty و شوتايم ونت وركس Showtime Networks و لم تي في MTV و بروكلن يونين جاس Brooklyn Union Gas ، و إدارة الضمان الاجتماعي Social Security Administration ، إضافة إلى العديد من الشركات الأخرى. و منقوم في فصول لاحقة باستعراض تجارب بعض هذه الشركات. غير أن إعادة الهندسة لم تقتصر على عمالة الصناعة الأمريكية حسب، بل تعدتها إلى الشركات المتواضعة، التي كان بعضها صغيرا لا يتعدى الخمسين مستخدما و لا تتجاوز مبيعاتها ملايين قليلة من الدولارات، وذلك إما لإنقاذ نفسها من الكارثة أو للنمو بشكل أفضل. كما أن إعادة الهندسة لم تكن حدثا أمريكيا صرفا، بل أن الناس في أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا قاموا أيضا بقراءة ما نشر عنها و حضروا ندواتها عنها وشرعوا في إعادة هندسة عمليات منظماتهم.

و لعل من العسير التفكير في تطور حديث في عالم الأعمال يستحق أن نطلق عليه لفظ ثورة أكثر من إعادة الهندسة، حيث أنها بدون شك فكرة قد حان أوانها، و هذا هو جانبها الإيجابي. غير أن إعادة الهندسة لها جانب سلبي يتمثل في عدم نجاحها بشكل تام، حيث أن هنالك العديد من التقارير الصحفية التي تتكلم عن "خفاقاتها". و برغم أن العديد من هذه التقارير مضللة أو حتى أنها خاطئة، فإن العديد من الشركات التي شرعت في إعادة الهندسة لم تلبث إلا وهجرتها، أو أنها لم تلق نتائج مشجعة للاستمرار فيها. وهنالك حتى لفظ واسع في فهم مفهوم إعادة الهندسة، فقد فهمها البعض على أنها كلمة رمزية تعني تسريح العاملين و غلق

## مقدمة

المصانع، في حين يراها البعض الآخر على أنها آخر الكلمات الطنانة التي خرجت من جعبة الاستشاريين، و التي يقصد منها تشويش المدجج من الإداريين.

غير أن هذه الإخفاقات مهمة، و تعكس حقيقة أساسية عن إعادة الهندسة مفادها أنها غاية في الصعوبة عند التطبيق. و لقد عبر عن هذه الصعوبة أحد مناصريها الأول، حيث قال: ليست إعادة الهندسة بالأمر الغامض، بل هي صعبة فقط. وكيف لا تكون كذلك؟ فإعادة الهندسة من حيث الجوهر التزام لم يسبق له مثيل في عالم الأعمال الحديث، إذ إنها إعادة ابتداع كاملة لكيفية أداء العمل و جميع أوجه المنظمة المتعلقة به (مثل تصميم الأشغال، والهيكل التنظيمية، ونظم الإدارة، وما شابهها). وللقليل من المنظمات، إذا ما وجدت، خبرة في مجهود طموح مثل هذا. ومن المحتم أن يتعثر الكثير منها في سبيل تحقيقه. فالشروع فقط في المسير على طريق إعادة الهندسة لا يضمن الوصول إلى منتهاه.

ولم يكن دافعنا من تأليف هذا للكتاب إلا هذه الإخفاقات. فلقد نهياً لنا في السنوات الثمان الماضية، من ذلك الحين الذي كان فيه لفظ إعادة الهندسة معروفاً فقط لثلة من أصحاب البصيرة النافذة و لم يكن متوقعا له عندئذ الشيوع بين الناس، أن نراقب و نعمل مع العديد من الشركات التي كانت تحاول وضع إعادة الهندسة موضع التنفيذ. لقد نجح البعض، و أخفق الآخر، غير أننا استلهمنا للعديد من الدروس منها. فلقد تعلمنا عناصر النجاح، و كيفية تمييز العديد من الشركاء للناقلين، والمصائد للجاهلين. و لقد تعلمنا التفریق بين النافع من دونه، والتمييز بين الغث من الأساليب و بين الواعد والمجرب منها.

وما هذا الكتاب إلا عصاره ما تعلمناه، وغرضه هو إعطائك، أنت و القارئ، فوائد خبرات العديد من الشركات دون الحاجة إلى عناء المرور بها

## مقدمة

بنفسك. و لا يتعلق الكتاب بنظرية أو مفهوم، بل بالممارسات الناجحة لتحكاكها و الفاشلة لتجنبها. وهدفنا الأساس هو مساعدتك في النجاح في إعادة الهندسة.

وقد أخبرنا العديد من قراء كتاب *إعادة هندسة المنظمة Reengineering the Corporation* [ و هو الكتاب الأول الذي كتبه مايكل هامر مع كاتب آخر عن إعادة الهندسة ] أنهم كانوا ولعين و متحمسين لمفهوم إعادة الهندسة، غير أنهم لم يكونوا متأكدين من كيفية تطبيقه في منظماتهم. فلهؤلاء نقدم هذا الكتاب، ونقدمه أيضا إلى كل شخص يرغب في تحقيق القدرات الكامنة في هذه الفكرة.

و كم تمنينا لو كان بمقدورنا أن نعطي القراء صيغة شاملة يمكن عند تطبيقها بشكل أصم أن تضمن النجاح. غير أن مثل هذه الصيغة غير متاحة لنا الآن، و لعلها تتوفر لنا ذات يوم، برغم أنه لن يكون قريبا. و لم تعد إعادة الهندسة علما بعد، لكنها لحسن الطالع لم تعد فنا من الفنون أيضا. ولا تتطلب عبقرية و لا المعية ولا درجة متناهية من الموهبة، بل تكفي المقدرة و الجلد و المعرفة. ولعل أفضل توصيف لإعادة الهندسة هو أنها حرفة. و برغم أنها تتطلب كفاءة حرفي ماهر، إلا أن الحرفي يستخدم من الطرق و الوسائل التي يمكن دراستها و تعلمها و تكيفها وتطبيقها.

و على هذا الأساس، فنحن نقدم للقارئ هنا دليلا للعمل الفعلي، و بهذا فإن هذا الكتاب هو دليل عملي، أو عُدّة من الأدوات، أو خلاصة واقية للأساليب و الحيل البارعة للصناعة والمخصصة للتعامل مع القضايا و المشكلات الأساسية التي تواجه مجهود إعادة الهندسة.

غير أننا ما زلنا روادا في حقل إعادة الهندسة. وعلى العكس منا، فإن كلا منكم سيواجه مشكلة فريدة، و يستكشف منطقة غير مطروقة، و يوسع بعمله هذا نطاق معرفتنا الجمعية عن المفهوم. كما أن كلا منكم سيعمل في البيئة الفريدة

## مقدمة

لشركته، وعلى هذا فإن يكون بمقدورنا أن نتوقع كل موقف سيواجهكم، وإن يكون بوسعنا مدكم بالتعليمات المناسبة لكل طارئ، بل نأمل بالأحرى أن نضع تحت تصرفكم مجموعة من المبادئ التي ستفكم عند الاقتضاء، بغض النظر عن المشكلات التي تواجهونها.

و يحوي هذا الكتاب ثلاثة أجزاء، نقدم في الأول منها و المعنون "عناصر النجاح" المتطلبات الأساسية للشروع في رحلة إعادة الهندسة، ونحدد أيضا بعض المخاطر الرئيسية التي تحف بهذه الرحلة. ثم نختمه باختبار تقييم ذاتي لمساعدتك في قياس استعداد منظمتك لهذه المغامرة.

ونقدم لك في الجزء الثاني المعنون "تحقيق النجاح" عددا من الأساليب المحددة لحل المشكلات الرئيسية في تطبيق إعادة الهندسة، والتي تتراوح بين الأدوات توليد الأفكار وبين مجابهة الأشخاص الذين يحاولون تخريب مجهوداتك.

أما الجزء الثالث، المعنون "قصص من قارة الطريق"، فهو يشتمل على سلسلة من الحالات الدراسية و الصور للقامية الموجزة التي تستكشف بالتفصيل كيفية نجاح إعادة الهندسة، أو إخفاقها، في العديد من الشركات. و تشكل هذه التقارير من الخطوط الأمامية طباقا مصاحبا للنمط الإرشادي الذي يميز الجزأين الأولين.

ولعل المجاز المناسب لهذا الكتاب هو سكين الجيش السويسري التي تضم عدة أدوات مفيدة في وعاء واحد. وليس من الضروري أن تقرأ الكتاب بشكل خطي من الأمام إلى الخلف، ونقترح عليك أن تنتقل بحرية إلى الفصل أو المادة التي تعينك في حل المشكلات التي تجابهك في عملك. كما نأمل أن يكون بمقدورك الرجوع إلى هذه الأدوات مرات و مرات أثناء رحلتك مع إعادة الهندسة.

## مقدمة

---

و نود أخيرا أن نوضح غرض مسلسلات الرسوم الهزلية في هذا الكتاب. فكتابتها سكوت آدمز هو فيلسوف أعمال يستخدم للمسلسلة الهزلية كوسط لتعبيره. و هو يعمل أيضا في شركة كبيرة للاتصالات البعيدة، و يستلهم رسومه من تجاربه و ملاحظاته اليومية في عمله. و قد قمنا بتعيينه شاعرا لإعادة الهندسة، و تشكل مسلسلاته بعنوان دلبيرت *Dilbert* ، المعروفة في أنحاء الولايات المتحدة، تذكرة مستمرة بنقاط الضعف التي تعاني منها المنظمات، و السبب لحاجتها إلى إعادة الهندسة في المقام الأول. و تحوي المسلسلة الواحدة من مسلسلات دلبيرت مقداراً من الحقيقة أكبر من رف كامل من الحالات الدراسية التي تُدرّس في كليات إدارة الأعمال. ولقد قمنا بانتقاء قليلا من مسلسلاتنا المفضلة لتصوير فصول هذا الكتاب آمليين أن تتمتع بها و تتعلم منها.



# الجزء الأول

---

## عناصر النجاح



# ما تحتاج إلى معرفته لقراءة هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى مساعدتك في النجاح في إعادة الهندسة، ويفترض أنك تعرف معناها. غير أننا نحتاج إلى إنعاش ذاكرتنا من خلال هذه المقدمة المختصرة.

و تعد هذه المقدمة مهمة جداً، نظراً لأنه قد لحق بمصطلح "إعادة الهندسة" خلال السنوات القليلة الماضية الكثير من فرط الاستخدام وإساءته، وحتى سوء فهمه. دعونا إذن نبدأ بهذا التعريف.

### التعريف للرسمي لإعادة الهندسة:

إعادة التفكير الجوهري في عمليات الشركة و إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء.

و يحتوي هذا التعريف على أربعة كلمات أساسية، و لنبدأ أولاً من نهاية التعريف، مع مفهوم التحسين "المثير"، فإعادة الهندسة لا تتعلق بإدخال تحسينات هامشية على شركتك، و لا بتحسين أدائها بمقدار خمسة أو عشرة في المائة، بل بتحقيق طفرات كمية في الأداء، و تحقيق نقلات هائلة. فبالإمكان قياس الأداء بطرق مختلفة مثل التكاليف المخفضة أو السرعة الأكبر أو اللقطة الأفضل. و يقع الخيار عليك، تبعاً لما تعتبره مهما لعملك. فالسمة المميزة لإعادة الهندسة هي دائماً تحقيق نقلة هائلة مثيرة في الأداء.

## ما تحتاج إلى معرفته لقراءة هذا الكتاب

و لنناقش ثانياً الكلمة الأساسية "جزري"، و التي تعني للذهاب إلى جوهر الأمر، إلى جذوره. فليست إعادة الهندسة معنية بتحسين ما هو موجود مسبقاً، بل إنها معنية بالتخلص من كل شيء قائم، و البدء من جديد بصفحة بيضاء، كما يقال، و إعادة تشكيل أسلوب أدائك لعملك. و قد يجد البعض في هذه الفكرة كثيراً من المغالاة، و حتى الخطورة. غير أننا لسنا الوحيدين الذي نتخذ مثل هذا الموقف القوي.

و لنستمع إلى إدوين آرنيزت، الرئيس التنفيذي الأول لشركة بروكتر أند جامبل Procter & Gamble التي تصنع ما قيمته ٣٠ بليون دولار من بضائع المستهلكين. فلقد بدأت الشركة بإعادة الهندسة عام ١٩٩٣، و ابتدأها آرنيزت بقوله: "كيف يمكننا إنشاء شركتنا اليوم و كأنها لم تكن موجودة أصلاً؟" و سؤال كهذا لم نعتد سماعه من الإداريين الكبار، حيث كنا نتوقع من آرنيزت أن يركز على تاريخ الشركة المليء بالنجاحات خلال المائة سنة الماضية، أو سيطرتها على العديد من فئات المنتجات، أو نموها غير المسبوق، أو قوتها في التسويق و الإعلان. غير أن الرجل ترك كل هذه الإنجازات و قال: "سنهد هذا المكان لبنة لبنة، و نعيد بناءه من جديد". و ليست هذه الكلمات بالتوصيف السيئ لإعادة الهندسة.

و للكلمة الأساسية الثالثة في التعريف هي "العملية". و العملية هي مجموعة من المهام المرتبطة التي تشكل مجموعها قيمة للعميل. فتتفرد طلبات العملاء مثلاً هي عملية تنطوي على سلسلة من المهام هي تلقي الطلب، و إدخاله إلى الحاسب، و التحقق من حساب العميل الدائن، و تخصيص كمية الطلب من المخزون، و تعلم الكمية من المستودع، و حزم الطلب في صندوق، و من ثم تحميله في شاحنة، إلى آخر العملية. ولا يهتم العميل بهذه المهام، و لا يعبرها أي قيمة، و

## عناصر النجاح

اهتمامه منصب فقط على النتيجة النهائية، و هي البضائع المسلمة إليه، و التي تكونها جميع هذه الأنشطة أو المهام مجتمعة.

غير أن العمليات في المؤسسات التقليدية هي عمليات يثيمة، مجزأة على العديد من الوحدات الإدارية، و مخفية عن الأنظار من الناحية الفعلية، و هي أساسا غير مدارة، برغم أنها تشكل جوهر أي مشروع. فهي الوسائل التي تقوم الشركات من خلالها بخلق القيمة لعملائها.

و إذا ما استغرق تنفيذ طلب العميل وقتا طويلا، فإن التأخير ليس مرده الوقت الطويل المطلوب لأداء المهام، بل إنه وقت العمل المهدور بين المهام، الذي يبتلع الوقت و المال. و نتظر إعادة الهندسة إلى هذا النوع من تجزئة المهام على أنه مسبب لمشكلات الأداء، و أن الحل الوحيد لتحقيق تحسين مثير في الأداء يكمن في النظرة الشمولية للعمليات من بدليتها إلى نهائيتها.

لما الكلمة الأساسية الرابعة في تعريف إعادة الهندسة فهي "إعادة التصميم". فإعادة الهندسة معنية بتصميم كيفية أداء العمل. و نحن غالبا ما ننظر إلى التصميم على أنه مرتبط فقط بالمنتجات. غير أن إعادة الهندسة تنظر إلى فكرة تصميم العمليات، أي كيفية أداء العمل، على أنها بالغة من حيث الأهمية. فقد يكون مستخدموك ألبسا أذكاء، قادرين و مدربين بشكل جيد، و يتميزون بعلو الهمة، و يمكن كذلك دفعهم إلى الأداء العالي من خلال جميع أنواع المحفزات. غير أنه إذا كان العمل الذي يؤدونه يعتمد على فكرة سيئة و له تصميم رديء، فلن يكون بالإمكان تنفيذ هذه الفكرة بشكل جيد. فنقطة البدء الأولى لنجاح المنظمة يعتمد على العمليات الجيدة التصميم.

و قد قدم كتاب *إعادة هندسة الشركة engineering the Corporation*

نماذج عديدة لعمليات أعيدت هندستها. و نقدم هنا مثالين جديدين، هما شركة جسي

تي إي GTE و شركة فدرل موجل Federal Mogul ، بغية توضيح كيفية عمل إعادة الهندسة على أرض الواقع.

### تجربة شركة جي تي إي

تعد شركة جي تي إي أكبر مورد لخدمة الهاتف المحلي في الولايات المتحدة، و تقع قواعد عملاتها بشكل رئيس في ولايات كاليفورنيا و فلوريدا و تكساس. و عند كتابتنا لهذا الكتاب، كانت الشركة في خضم مجهود ضخم إعادة هندستها بغية إعادة بناء الشركة بالكامل تقريبا و ذلك استجابة لتوفر تقنية جديدة، و بيئة جديدة من التنظيم الحكومي، علاوة على منافسة تتسم بالتغير المستمر و الشدة.

و من الحقائق التي استطاعت إعادة الهندسة أن تحدث وقعا مهما فيها هو عملية الصيانة و التصليح. فلو كنت أحد عملاء الشركة و كان هاتفك لا يعمل، فأبك تتصل بالشركة لغرض تصليحه. ففي الماضي، كانت الشكوى تذهب إلى كاتب التصليحات، الذي يقوم بأخذ المعلومات منك فقط، حيث أنه لم يكن له الأدوات و لا التدريب و لا السلطة للقيام بالتصليح، و يقوم بذلك بارسال المعلومات إلى شخص آخر يُدعى فاحص الخطوط، الذي يقوم بدوره بالتأكد من عدم وجود خلل في معدات التخويل المركزية أو في خطوطها. فإذا اكتشف وجود مثل هذا الخلل، فإنه يقوم بإخبار أحد الفنيين في المركز، الذي يقوم بدوره بتخصيص أحد فنيي التصليح الذي يأتي إليك للقيام بالتصليح.

غير أن هذه العملية كانت غير مرضية من وجهة نظر العميل بسبب الدرجة العالية من الشك التي تتضمنها. فعندما يكون هاتفك معطلا، فإن كل ما يهيك هو أن تعرف متى سيتم تصليحه. و تكمن المشكلة في أن كاتب التصليحات

## عناصر النجاح

كان بوسعهم أن يحدد زمن التصليح، غير أنه لم يكن بمقدوره عمل أي شيء آخر. و إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار العدد الكبير من تحويل الشكاوى من شخص إلى آخر في الشركة، فإنه من المؤكد في أكثر الأحوال أن يستغرق التصليح وقتاً أطول مما ترغب.

غير شركة جي إي تي قامت بإعادة هندسة العملية، إذ يقوم شخص واحد فقط، يسمى مندوب العناية بالعملاء، بالصيانة و التصليح من البداية إلى النهاية. فعندما نتصل بالشركة لتسجيل شكواك، فستتقدم إلى مندوب له القدرة و الوسائل لفحص خطبك، و إدخال التعديلات اللازمة على برنامج الحاسب الذي يضبط معدات التحويل المركزية، و يحدد موضع الخلل في الشبكة. و بإمكان المندوب في العديد من الحالات أن يشخص الخلل و يصلحه و هو يتكلم إليك. و إذا تعذر التصليح، يقوم المندوب بأخذ دور رئيس فنيي التصليحات، و يتفحص جداول عملهم، و يعلمك بالوقت الذي سيكون فيه الفني في بيتك أو مكتبك لأداء التصليح.

و قد تحسن الأداء بشكل مثير، فالتصليحات التي كانت تستغرق ساعات بالأمس غدت الآن تنفذ بالدقائق. و عندما قامت الشركة بوضع نفسها في موضع العميل أدركت أن أحد مقاييس رضا العملاء كان النسبة المئوية للمشكلات التي تم حلها من قبل الشخص الذي يتكلمون إليه أولاً. فقد كانت النسبة المئوية لهذا الرضا في النظام القديم نصف الواحد في المائة فقط. أما المندوب في النظام الجديد فإن بوسعهم حل أكثر من ٤٠ في المائة من شكاوى العملاء و هو يتكلم إلى العميل الشاكي. و نتوقع الشركة أن تصل نسبة حل الشكاوى على أساس "اللمسة الواحدة" إلى ٧٠ في المائة بحلول عام ١٩٩٨.

و تصوّر هذه الحالة للبسيطة جميع أوجه تعريف إعادة الهندسة للذي سقناه في بداية هذا الفصل. و الجدير بالملاحظة هنا هو أن جهد إعادة الهندسة كان

## ما تحتاج إلى معرفته لقراءة هذا الكتاب

مدفوعاً من منظور العميل أولاً، و هو أحد العناصر الأساسية في مفهوم إعادة الهندسة. فقد قامت الشركة باستكشاف ما يريده العميل، و قررت كيفية قيام تنظيمها بتحقيق هذه الإرادة بأفضل صورة.

### تجربة شركة فدرل موجل

و بعد أن تفحصنا إعادة الهندسة في شركة خدمة مثل جي ئي إي، دعونا الآن ننظر إلى شركة تصنيع هي شركة فدرل موجل Federal Mogul التي تقوم بصناعة و توزيع ما قيمته ٨.١ بليون دولار من قطع غيار السيارات. و تعد عملية تطوير العينات واحدة من أهم عمليات الشركة، و التي تبدأ عند قيام أحد صناع السيارات بإرسال مواصفات إحدى مكونات سيارة جديدة إلى هذه الشركة و منافساتها. عندها تتسابق الشركة مع منافساتها في صنع عينات للقطعة الجديدة و إرسالها إلى الشركة الصانعة للسيارات لغرض تقييمها و اختبارها، و الحصول على العقد لتوريدها.

و كانت عملية تصنيع العينات السابقة تتم عند قيام مندوب مبيعات شركة فدرل موجل بزيارة الشركة المصنعة للسيارات لغرض الحصول على مواصفات العينة الجديدة، ثم يدفع بها إلى أحد المهندسين لتصميمها، ثم يتم اختيار أحد مصانع الشركة لتصنيعه تبعاً للطاقة المتوفرة. و يرسل التصميم بالبريد إلى المصنع، ليذهب أولاً إلى غرفة اللُعد فيه. و يتم في غرفة اللُعد تصميم و إنتاج اللُعد اللازمة للمكونة، لترسل بعدها إلى صالة التصنيع، حيث يتم تشكيل المعدن و صب القوالب المطاطية و تجميع الأجزاء. و أخيراً يتم إرسال المكونة إلى العميل.

و كانت هذه العملية تستغرق عادةً عشرون أسبوعاً، في حين أن أسوأ منافسات الشركة كانت تنفذ ذات العملية في عشرة أسابيع، و أحسن منافساتها كانت



## عناصر النجاح

تنمها في ست. و تقوم شركات السيارات بإعطاء رأيها في التصميمات المقترحة بعد وقت قصير من استلامها لها، و هذا يعني أن أسرع المناقصات كانت تتوفر لها فرص عديدة لتعديل التصميم حتى قبل تقديم فدرل موجل تصميمها الأول. و كان من الطبيعي و الحالة هذه أن لا تربح الشركة العديد من الطلبات.

و كما تم في شركة جي تي إي فقد قامت فدرل موجل بإعادة هندسة العملية برمتها، حيث يقوم الآن فريق عمل مؤلف من مندوب المبيعات و المهندس بزيارة العملاء، و ذلك لتفادي النقاط الغامضة و سوء الفهم الذي كان يرافق عملية تسليم مواصفات الأجزاء الجديدة إلى المهندس من قبل مندوب المبيعات في السابق. و قد تم كذلك تعديل عمل المهندس حتى يأخذ بالاعتبار حقيقة أساسية هي أن معظم التصميمات ما هي في الواقع إلا أشكال مختلفة من الأجزاء الحالية.

فوفق الأسلوب القديم، كان المهندس يقوم بتصميم كل قطعة من البداية إلى النهاية، أما اليوم فإنه يقوم أولاً بالتحقق من عدم وجود شكل مشابه لها من خلال البحث في قاعدة بيانات محسنة. و إذا ما وجد شكل مشابه لها، يقوم المهندس بإدخال معاملات القطعة الجديدة إلى الحاسب، ليقوم الحاسب بعدها بإعادة تشكيل القطعة وفق المواصفات الجديدة. و قد علق أحد المديرين في الشركة على هذا الأجراء بقوله: "لقد كنا نقوم بهذا العمل في ثلاثة أيام، و نحن ننمه الآن في دقيقة".

كما أن التصميم لا يرسل بالبريد كما كان الأمر في السابق، بل أن جميع الوحدات المشتركة في العملية، و هي المبيعات و الهندسة و التصنيع، ترتبط الآن بنظام إلكتروني لانسباب العمل، بحيث يُعرف كل شخص بأنشطة و احتياجات الآخرين.

و دخل التغيير أيضا على مهمة تجهيز العُد، حيث لم يعد ضروريا تجهيز عُد العينة في نفس المصنع الذي سُئِصنع فيه، كما كان الأمر يتم في السابق، حيث

كانت غرفة المُعد مشغولة في أغلب الأحيان، برغم توفر قدرة التصنيع لدى المصنع المختار. أما اليوم فإنه يتم التحقق من توفر غرف مُعد موجودة في مصانع أخرى، وصناعة مُعد للقطعة، و من ثم إرسالها إلى المصنع الأصلي حيث يتم تصنيعها. وقد تبدو هذه العملية بسيطة و معقولة، غير أنها كانت غير واردة في الماضي.

وأخيراً، يتم قياس و إثابة جميع المشتركين في العملية، و هم من وحدات المبيعات و الهندسة و تجهيز المُعد و التصنيع، على أساس مشترك هو أداء عملية تطوير العينة من البداية إلى النهاية، مما أدى بدوره إلى التخلص من ضيق الأفق في التفكير، و من الأهداف غير المتساوقة للمنظمة القديمة المجزأة إلى أقسام منفصلة.

و لم تكن نتائج إعادة الهندسة في شركة فدرل موجل أقل من مذهلة، فقد تحولت الشركة من زمن دورة كان في الماضي عشرون شهراً إلى ثمانية عشر يوماً، و ارتفعت نسبة فوزها بالمقترحات الجديدة إلى أربعة أضعاف، كما أن ربحية فرع الشركة للقائم بهذه العملية ارتفعت إلى أكثر من الضعف.

و لعل هذان المثالان من شركتي جي إي تي و فدرل موجل يدلان على أن إعادة الهندسة ليس لها شكل واحد، ذلك لأنها صادفت مشكلات و احتياجات مختلفة. ففي الحالة الأولى، تركّز الحل حول كبس كل العمل في شخص واحد هو مندوب العناية بالعملاء، في حين تمثّل الحل في الثانية على دمج جماعة متفرقة من الناس في فريق واحد من خلال معلومات و أهداف مشتركة.

غير أن التركيز في كلتا الحالتين كان على تحسين الأداء الكلي للعملية، لا كفاءة المهام. و في كلتا الحالتين أيضاً، نهأت الافتراضات التي دامت طويلاً (عن الحاجة إلى التخصص، و عن كيفية عمل تجهيز المُعد و التصميم)، و تم التخلص

## عناصر النجاح

عن الماضي. وفي كلتا الحالتين، كانت احتياجات العميل نقطة البدء لإعادة تقييم كاملة لكيفية أداء العمل. وقد تم في كلتا الحالتين كذلك تحقيق فئات هائلة في الأداء.

### ما ليس لإعادة الهندسة

هناك العديد من المفاهيم الخاطئة الشائعة عن طبيعة إعادة الهندسة. فهي ليست التحجيم، إذ إن التحجيم هو التخلص من الناس أو الأقسام لتحسين المردودات المالية على المدى القصير. وليس إعادة الهندسة من شيء في هذا النوع من الاستجابة السطحية الانفعالية للمشكلات، بل أنها إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل من ما هو غير ضروري، وإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري. والحق يقال أنك تحتاج في العديد من الحالات إلى عدد أقل من الناس لأدائه، غير أن هذا الأمر ليس جوهر أو مقصد هذا الجهد.

كما أن إعادة الهندسة ليست "إعادة التنظيم"، الذي هو تعبير ملطف لعملية تحريك المربعات على الخارطة التنظيمية أو بيع بعض وحدات الشركة، بل إنها تتمركز حول كيفية أداء العمل، وليس حول كيفية تنظيم المنظمة. ولا ينبغي خلطها بالميكنة. ورغم أنها وثيقة الصلة بالتقنية، غير أن دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة للعمليات، وليس لتوفير آليات جديدة لأداء القديم منها.

وليس إعادة الهندسة بدعة عابرة، كما أنها ليست الأخيرة في سلسلة طويلة من العلاجات الإدارية الشاملة السريعة الأثر، أو الأعاجيب التي تؤدي أوتكها في شهور قليلة، والتي تعد العالم ولا تفي بوعودها. بل أن نماذجها يتأتى من حقيقة كونها تحقق النجاح من خلال التحسينات الهائلة التي حققتها المنظمات التي طبقت مبادئها في كافة أرجاء العالم. وأخيراً فلن إعادة الهندسة ليست شبيهة

بغيرها، بل إنها في الواقع ثورة لا تضاهيها أخرى في تاريخ الأعمال منذ نشوء الثورة الصناعية قبل ١٥٠ عاما. و هي تقدم مبدءا جديدا هو الآتي: إن تصميم العمل يجب أن لا يبنى على أساس الإدارة الهرمية و التخصص في الأشغال، بل على العمليات من بدايتها إلى نهايتها، و على خلق القيمة للعميل.

### نظام عمل الشركة

برغم أن إعادة الهندسة تبدأ بإعادة تصميم العمليات، إلا أنها لا تنتهي عند هذا الحد. فتغيير العمليات بشكل جذري يؤدي بالضرورة إلى إحداث تأثيرات موجبة تشمل جميع أرجاء المؤسسة. فقد تطلب الأمر عند قيام شركة جي تي إي على سبيل المثال بإعادة تصميم عملية تصليح الهوائى العاطلة لستحداث وظيفة جديدة هي مندوب العناية بالعملاء. و نظرا لأن هذه الوظيفة كانت تختلف عن أي وظيفة قائمة في الشركة، فقد تطلبت أيضا شخصا ذو خلفية خاصة، و يمتلك مجموعة معينة من المهارات، و يقاس نجاحه وفق معايير محددة هي السرعة في الأداء، و إرضاء العملاء، و حل المشكلات، بدل معايير الأداء القديمة التي كانت تتمثل في درجة كفاءة المهمة و إرضاء مديره. و بنفس الطريقة، فقد كانت للعملية الجديدة لتطوير العيّنات التي نفذتها شركة فدرل موجل نتائج كبيرة الوقع على كيفية قياس أداء الناس و إثباتهم، و على مفاوضاتهم المهنية، و على كيفية تنظيمهم، و على دور مديرهم، و على نظام قيم العمل الأساسية لديهم.

و ليست هذه التأثيرات عرضية أو متزامنة، بل إنها جوهرية لإعادة الهندسة. فنحن ننظر إلى المنظمة على أنها تتشكل من أربعة أوجه متصلة، أولها هي عملياتها التي هي الآليات التي يؤدي من خلالها العمل و تخلق منها القيمة. و يحدد تصميم عمليات الشركة تصميم الأشغال و نوعيات الناس المطلوبين لأدائها،

## عناصر النجاح

و التي تقضي بدورها إلى مجموعة مناسبة من الهياكل التنظيمية و النظم الإدارية لقياس أداء هؤلاء الناس و تجنيدهم للعمل و تدريبهم و تطوير مهاراتهم. و تؤدي هذه النظم بدورها إلى نشر مجموعة من الاتجاهات السلوكية و المعتقدات و قواعد السلوك الثقافي حول ما هو مهم من غيره. و تقوم هذه الاتجاهات و القواعد و المعتقدات بمساندة أداء العملية. فإعادة الهندسة إذن تبدأ بتصميم العملية، غير أنها تتحرك بالضرورة من خلال جميع أوجه المنظمة، لتكون منظمة تختلف عن سابقتها القديمة في جميع الأوجه.

### لماذا إعادة الهندسة؟

"إنك لا تعيد الهندسة ما لم تكن مضطرا لذلك"، هكذا قال أحد قيادي الأعمال لنا. غير أن الكل هذه الأيام مضطرون لإعادة الهندسة. ففي كتاب إعادة هندسة المنظمة ، تم تحديد العوامل الثلاث التالية على أنها العوامل المحركة لإعادة الهندسة: للعملاء، المنافسة، و التغيير. فقد أصبح العملاء أكثر وعيا و دراية باحتياجاتهم مما كانوا عليه في الماضي، كما أنهم غزو كثيري المطالب، و يتوفر لهم مدى أكبر من الخيارات، و مارسون قدرا أعظم من الضغوط على مورديهم. أما المنافسة التي كانت في الماضي محلية و لينة فقد أصبحت اليوم عالمية تتسم بتقطع الأعناق. و غدت خطى التغيير مربكة تصبينا بالدوار سواء كان مصدرها الواقع الجغرافية و السياسية أو الاعتبارات التقنية أو ما يتفق العملاء على تفضيله على غيره. فالذي لم يكن يخطر على البال بالأمس أصبح اليوم أمرا مألوفاً.

و على المنظمات في عالم يتسم بالتغيير السريع أن تغير أولوياتها من التركيز التقليدي على التخطيط و الضبط و النمو للمدير، إلى السرعة و الإبداع و

## ما تحتاج إلى معرفته لقراءة هذا الكتاب

المرونة و الجودة و الخدمة و التكلفة. و يكاد يكون من المستحيل أن يتم إعادة تكيف المنظمات في هذه البيئة، إلا من خلال إعادة الهندسة التي هي المنفذ الوحيد.

### شخص إعادة الهندسة

هناك العديد من الشخصيات التي تلعب أدوارا مهمة في إعادة الهندسة، يأتي على رأسهم قائد إعادة الهندسة، و هو فرد قيادي يتمتع بالسلطة و الالتزام لإطلاق حملة بهذا الحجم. و إن يكتب النجاح لتغيير جذري بهذا الشكل في غياب دعم القيادة لهذا المجهود. فإعادة الهندسة تتطلب فهما للعمليات بكاملها، و منظوراً لا يتوفر عادة لأولئك الذين يشغلون للخطوط الأمامية. و القائد، الذي سنستكشف دوره في الفصل الثالث بشكل أكثر تفصيلاً، هو الذي يمتلك مثل هذا المنظور الشمولي. غير أنه لا يسمع القائد أن يعيد الهندسة لوحده.

و الشخص التالي في مجهود إعادة الهندسة هو صاحب العملية الذي يقوم بإعادة هندسة عملية محددة، و هو شخص قيادي يعينه القائد و تقع عليه مسؤولية شاملة عن العملية و أدائها من بدايتها إلى نهايتها. و من أجل إعادة هندسة العملية، يقوم صاحب العملية بتجميع فريق له نوعين من الناس هم المنتمين و اللانتمين. أما المنتمون فهم الناس الذين يعملون في العملية الحالية و يزودون الفريق بالمعرفة و الخبرة و المصداقية، في حين يأتي اللانتمون من الخارج، و هم لا يعرفون شيئاً عن العملية، غير أن بمقدورهم توفير الإبداع الذي يأتي من منظور جديد و موضوعي.

و يرجّح لكل منظمة ملتزمة بجد بإعادة الهندسة أن يكون لها عدد من فرق العمليات تعمل في آن معا. و هنا يأتي دور الشخص الثالث الذي هو قيصر

## عناصر النجاح

---

أو منسق العملية، و الذي يضمن تنسيق و تسهيل و مساعدة مجهودات هذه الفرق جميعها، كما و يقوم أيضا بتوفير الإرشاد لكل صاحب عملية، و يتحقق من نجاح المجهودات المختلفة بشكل فردي و كلي أيضا.

و بعد هذا التوصيف الموجز لهذا التعريفات المهمة، دعونا نلّف إلى كيفية إنجاز مجهود إعادة الهندسة في منظمتك.

# أفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

كثيراً ما يوجه لنا السؤال التالي عن إعادة الهندسة: ما نسبة النجاح؟ و يفضل المتشائمون طرحه بشكل سلبي كالتالي: ما نسبة الفشل؟ و نحن بدورنا نجد هذين الشككين من السؤال مقلقين و مضللين بسبب استخدامهما لكلمة "نسبة"، التي تجعل الأمر يبدو و كأن نجاح أو فشل إعادة الهندسة هي مسألة احتمالية تشبه حاصل تفاعل كيميائي، و تلمح أنه إذا بدأ للمرء بمائة عملية لإعادة الهندسة فإن نسبة مثوية منها ستجرح حتماً، في حين ستفشل المحاولات المتبقية حتماً. وهذا يعني ضمناً أن نجاح إعادة الهندسة هو ضربة حظ في الأكثر، و أنه خارج سيطرة القائمين على تنفيذها. و هذا الأمر خطأ فاضح، لأن إعادة الهندسة مسألة قدرية و ليست احتمالية، ذلك لأن الظروف المحيطة بجهد معين هي وحدها التي تحدد قدر كل محاولة، و ليس أي مجموعة من الإحصاءات الإجمالية.

و قد قدرنا في كتاب *إعادة هندسة المنظمة* أن ما بين ٥٠ و ٧٠ في المائة من مجهودات إعادة الهندسة لم تكن ناجحة في تحقيق الأداء المعجز المرغوب. غير إن هذا التوصيف البسيط قد علق به لسوء الطالع الكثير من سوء الفهم و التشويه، و تحول بما يشبه السحر إلى بيان قياسي، بحيث ظن العديد من الناس أن ما بين ٥٠-٧٠ في المائة من جميع مجهودات إعادة الهندسة ستفشل. و ليس هنالك من شيء أبعد إلى الحقيقة من هذا الظن السيئ، إذ أنه ليس هنالك نسبة نجاح أو فشل ضمنية في إعادة الهندسة. فالنتائج تعتمد بشكل كلي على نوعية و شدة و ذكاء



## إفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

المجهود. و لا يتأتى الإخفاق من الأشعة الكونية أو سوء اللحظ أو من عوامل أخرى خارج سيطرة البشر، بل أنه يأتي من الناس الذين لا يفهمون ما يفعلون و الذين ينفذون إعادة الهندسة بالأسلوب الخاطئ.

و لا يتطلب للنجاح بالمقابل بطولة شخصية أو موهبة أو قدرة خارقة أو مقادير ضخمة من حسن الحظ، بل أن المفتاح الحقيقي للنجاح في إعادة الهندسة يتمثل في الإبقاء على تركيز المرء على مجهوده و في تجنب الأخطاء السخيفة. غير أنه بالإمكان إرجاع الأغلبية الساحقة لإخفاقات إعادة الهندسة إلى عدد صغير جدا من الأسباب الجوهرية. و يتطلب منا المقام هنا الرجوع إلى الفلسفة التقليدية كي نميز بين الأسباب التقريبية و الأسباب الجوهرية. فالسبب التقريبي هو المصدر الفوري للمشكلة، في حين أن السبب الجوهرى هو السبب الجذري لها. فإذا ما كان السبب التقريبي هو القشة التي تقصم ظهر البعير، فإن السبب الجوهرى هو الذي يحاول، في المقام الأول، تحميل الجمل ما لا يطيق.

إن الأسباب التقريبية لقتل إعادة الهندسة متباينة بشكل كبير. فالمنظمات لها قدرة عجيبة على إيجاد طرق جديدة لاقتراف الأخطاء. غير أن القتل يقع في معظم الأحيان من مشكلة جوهرية واحدة تتمثل في عدم معرفة الناس القاتمين على إعادة الهندسة بما يفعلون. فهم يسيئون فهم الطبيعة الأساسية لإعادة الهندسة، أو يخفون في فهم هذه الطبيعة، و تكون أساليبهم مرتجلة أو عشوائية، لا تعتمد على الخبرة العملية. فإذا لم يكن لديك فهم واضح لكيفية عمل إعادة الهندسة، فلا ينبغي لك أن تتعجب إذا ما انتهت مجهوداتك إلى ورطة كبيرة.

و بناء على ما تقدم، فقد قمنا بتفسير مرنا للمتعلم بإعادة الهندسة في عبارة قصيرة هي: تجنب القتل. و قولنا هذا ليس ضربا من اللغو كما قد يظهر من الوهلة الأولى، بل إنه يعني أنك إن كنت تعلم ما تفعل و تجنبت أكثر الأخطاء

## عناصر النجاح

شيوعا في إعادة الهندسة، فليس هنالك ما يمنعك من النجاح. و برغم أن الطريق إلى إعادة الهندسة محفوف بالألغام، غير أنه بوسعنا تزويدك بخارطة تتركك على مواضع أغلبها. و ما يلي إذن هو استعراض للأخطاء الأكثر شيوعا في إعادة الهندسة أو مخطط لأكثر الألغام التي تنفجر في أغلب الأحيان تحت أقدام الغافلين.

و أول هذه الأخطاء هو أن تقول أنك قائم على إعادة الهندسة دون فعل ما تقول. فقد اشكى إلينا العديد من الناس قائلين: "لقد قلتم لنا أننا لو أصلنا الهندسة لحققنا نتائج مذهلة، غير أننا لم نحصل على نتائج مذهلة". و عند قيامنا بمراجعة ما عملوا، نجد أنهم لم يقوموا بحق بإعادة الهندسة، بل قاموا بعمل شيء آخر أطلقوا عليه إعادة الهندسة. فقد كان يحكى عن إبراهيم للكن (١٨٠٩-١٨٦٥) الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة[ ولعه بالأحجية التالية: إذا ما سميت ذيل الحصان ساقا، فكم ساقا يصبح للحصان؟ و الجواب هو أربعة سيقان، حيث أن تسمية الذيل ساقا لن يجعلها ساقا. فإن لم تكن ملتزما حقا بإعادة الهندسة، فلن يؤدي قولك أنك تعيد الهندسة دون دعمه بالفعل إلى إحداث أي فرق يذكر. فقد عمد بعض الناس ببساطة بعد ذبوع صيت إعادة الهندسة إلى إطلاق لفظ إعادة الهندسة على مقترحاتهم للعام الفانت، و التي أخفقت في الحصول على تمويل في دورات ميزانيات منظماتهم، حتى يتم إقرارها.

و نظرا لأن لفظ "إعادة الهندسة" لقي رواجاً واسعاً، فقد تم إطلاقه على عدد كبير من الأفكار التي ليست بذات صلة به، بعضها كان ببساطة تحسينات تزايدية في الجودة، و بعضها الآخر تركز على الترشيذ في الوظائف، في حين تهتم الأخرى باستخدام نظم حاسب جديدة. و برغم أن بعض هذه الأفكار نافذة و جديرة بالاهتمام، و بعضها سخيف طائش، فإن إعادة الهندسة وحدها هي التي بمقدورها تحقيق النتائج للمذهلة في الأداء.

## أفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

العبرة: تثبت قبل الشروع بالتفويض من أنك تعرف بحق ماهية إعادة الهندسة، ثم قم بعزلها بتفويضها هي، وليس غيرها.

و الخطأ الثاني الأكثر شيوعا هو شكل آخر للخطأ الأول، ألا وهو تطبيق إعادة الهندسة في موضع لا تطبق فيه. فغالبا ما يخبرنا الناس أنهم قاموا بإعادة هندسة قسم مبيعاتهم، أو منظمة المحاسبة أو المنطقة الغربية الوسطى. و جميع هذه الألفاظ لا معنى لها، فأنت لا تعيد هندسة منظمة بعينها، و لا يأخذ فعل "يعيد الهندسة" إلا مفعولا واحدا هو عملية الأعمال، و لا شيء غيرها. فنحن نعيد هندسة ما نقوم به من عمل، و نعيد كيفية خلق المدخلات. و ليس بمقدورنا، كما أنه لا ينبغي لنا إعادة هندسة للوحدات التنظيمية. فماذا يعني إعادة هندسة قسم المبيعات؟ فليس هذا القسم غير مجموعة من الناس، و إعادة هندسة مجموعة من الناس قول لا معنى له. فليس بوسعك إعادة هندسة وحدة تنظيمية لأن الوحدة التنظيمية ليست مسئولة عن عملية كاملة، بل إنها عادة ما تؤدي مجموعة صغيرة من المهام فقط. و إذا ما حددت تركيزك بوحدة واحدة فإن يكون لك النظرة الشاملة الضرورية لتقوم بحق بالتغيير الجذري لأنك محدد من الطرفين، حيث أنك مقيد بمطالب الناس الذين يسبقونك في أداء العمل و كذلك أولئك الذين يتبعونك في أدائه. و على هذا الأساس، فإن مدى تغييرك لعملك سيكون محدودا. غير أنك إذا أعدت هندسة عملية كاملة، فإن المقيد الوحيد لك سيكون مطالب عمليتك، و سيكون بمقدورك التمتع بالمرونة اللازمة لتحقيق تغيير جذري في كيفية أدائك لعملك. فكلما ضاق تركيزك، كلما حددت من قدرتك على التغيير.

إن تحديثك لعمليات الشركة هو جزء حيوي من عملية إعادة الهندسة، برغم أن العديد من الناس غالبا ما يتجاهلونها أو يؤدونها بشكل سيئ. و هذا أمر

## عناصر النجاح

يستحق الصفح، ذلك لأن تحديد العمليات بكاد يكون أكبر تحد ذهني في مشروع إعادة الهندسة برمته. فتحديد للعمليات يتطلب منك أن تفكر بمنطق العمليات، الذي لم يخبره إلا القليل من رجال الأعمال. فالناس معتادون على التفكير بمنطق الأنشطة، و الأقسام، و الهرمية الإدارية من فوقهم. و هم لم يألفوا التفكير بالنسبة إلى العمليات الكاملة ذات الوظائف المتعارضة. فهم قد اعتادوا التفكير في منطق إدخال الطلبات، و تدقيق سجل انتماء العميل، و إيجاد البضاعة المطلوبة في المخزون، و استلام البضاعة و رزمها، و التخطيط لمسار النقل، و لم يعتادوا التفكير بمنطق عملية تنفيذ الطلبات كعملية كاملة. فالعمليات موجودة و نحن نقوم بأدائها كل يوم، غير أننا في الأكثر لا نحس بها. و من الطريف أن نذكر هنا أن لأحدنا بنتا تبلغ الآن ثمانية عشرة سنة من عمرها كانت تزور مكتب أبيها عندما كانت ما تزال طفلة. و كنا قد سألناها عن عمل أبيها، فأجابت بأنه "يتكلم في الهاتف، و يبري أقلامه". و لعل من الصعب أن نقول هنا أن وصفها كان خاطئاً، غير أنه لخلق من جهة أخرى في تحديد الجوانب الأكثر دقة في طبيعة عملنا. و كل الأمر هنا يتعلق بطبيعة نظرنا إلى الأمور. فالتفكير الموجه نحو المهام، مثله مثل تفكير الطفلة الصغيرة، يركز على ما هو سطحي، في حين يركز التفكير الموجه نحو العمليات على النتيجة الموضوعية و النهائية. و هذا التحول في المنظور ليس بالأمر اليسير، غير أنه لا بد من تحقيقه. و إذا لم يركز الناس على عملياتهم، فإن المطاف سينتهي بهم إلى إعادة هندسة ما لا يمكن إعادة هندسته.

و يعتمد بعض الناس إلى سلوك الطريق السهل، حيث أنهم يستخدمون كلمة "عملية" دون فهم حقيقي لها، و دون بذل جهد للمرور بفهم التحول المنظوري الذي تتطلبه. و من المؤشرات الشائعة على هذا النوع من سوء الفهم حصولك على جواب مثل: "التشغيل و التسويق و التصنيع و تأمين المواد و المعدات و المال" رداً

## افدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

على سؤالك أحدهم عن تحديد عمليات منظّمته. فتسمية وظائفك ببساطة على أنّها عمليات لا يحولها إلى عمليات، ذلك أن العمليات تتسم بوظائفها المتباينة و توجيهها نحو النتائج و بتخطيها للحدود التنظيمية.

و نقدم لك فيما يلي هذه القواعد الأساسية التي تعينك على تحديد فيما إذا كنت تتكلم و تفكر بمنطق العمليات:

- ينبغي أن تكون قادرا على توصيف مدخلات و مخرجات محددة لكل عملية.
- ينبغي لكل عملية أن تعبر عددا من الحدود التنظيمية. و القاعدة هنا هو أنّها إن لم تثر حنق ثلاثة من الناس في الأكل، فهي ليست بعملية.
- ينبغي أن يكون هنالك تركيز على الأهداف و الغايات عوضا عن الأفعال و الوسائل. و ينبغي على العملية أن تجيب على السؤال الذي يبدأ بأداة السؤال "ماذا؟"، و ليس الذي يبدأ بأداة السؤال "كيف؟".
- ينبغي على العمليات و مدخلاتها و مخرجاتها أن تكون يسيرة للفهم لكل فرد في المنظمة. فالتعقيد لا يدل إلا على التصنع، و هو بدون شك علامة سيئة.
- ترتبط جميع العمليات بالملاء و باحتياجاتهم إما بشكل مباشر أو من خلال مساهمتها في العمليات الأخرى.

العبرة: بالإمكان إعادة هندسة العمليات فقط. و يتحتم عليك تحديد عملياتك قبل أن يكون بإمكانك إعادة هندستها.

أما الخطأ الثالث الشائع و الذي يمكن أن يكون الأكثر شيوعا في إعادة الهندسة فهو صرف وقت أكثر مما ينبغي في تحليل العمليات القائمة. فقبل أن يكون بإمكان المنظمات الإتيان بتصميمات جديدة، فإنه يتعين عليها أن تفهم عملياتها

## عناصر النجاح

القائمة. غير أن الكثير من الناس يخلطون ما بين الفهم و القيام بتحليل شامل. فما هو إذن بالضبط الفارق بين التحليل و الفهم؟ و جوابنا المفضل على هذا السؤال هو: ما يقرب من أربعة عشر شهرا.

فالفهم يعني تحقيق استعراض عال المستوى موجه نحو أهداف محددة للعمليات القائمة، و الذي يوفر لك أيضا المعلومات الكافية فقط للبدء بصفحة جديدة، في حين ينطوي التحليل على التوثيق المفصل الفعلي لجميع أوجه العملية القائمة. و يمثل الفرق بين هذين المفهومين التفريق بين الآلية و التفصيل. فالفهم يركز على "ماهية" و "سبب" العملية، و على ما تقوم به من عمل، و على السبب وراء محاولتها تحقيق ما تقوم به. غير أن الفهم يتجاهل كيفية عمل العملية لأن هذه الكيفية ستتغير على أي حال بفعل إعادة الهندسة، في حين أن التحليل الذي ينشئ الشمول يبحث في تحديد و توثيق كل جانب من جوانب كيفية عمل العملية.

و هنالك مشكلتان تتعلقان بأداء التحليل في نطاق سياق إعادة العمليات، أولهما هي أنها مضیعة كبيرة للوقت نظرا لأنك تقوم من خلال التحليل بعمل وصف مفصل و ضخم لكيفية عمل العملية القائمة، لتقوم بعدها برميها. فإعادة الهندسة تبدأ بالافتراض بأن منوال العمل الحالي بعيد كل البعد عن ما تحتاجه بحيث أنه يتعذر عليك إصلاحه، و أن خيارك الوحيد يتمثل في التخلص منه و البدء من جديد. و إذا ما أدركنا هذه الحقيقة، فما هو يا ترى مغزى جمع مثل هذا الكم الشمولي من التوثيق؟ فلن يكون بوسعك غير التخلص منه.

أما المشكلة الثانية المتعلقة بالتحليل فهي أن التحليل يمكن أن يكبح التغيير، حيث أن صرف قدر مفرط من الوقت في التحليل و التوثيق يمكن أن يعيق الخيال، و يجعل تفكيرك مركزا بشكل ضيق على الأسلوب القديم في عمل الأشياء إلى الحد الذي لن يكون بوسعك التفكير بأي شكل آخر، و لن ترى من الكل غير أجزائه. و

## افدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

في نهاية المقام ستجد نفسك بعد قضاء وقت كثير في دراسة العملية القائمة قائعا بها، و لن تبدو لك عندئذ سبئة، و ستتكيف عملياتك الإدراكية بشكل لا مناص منه للعملية التي تقوم بتحليلها. و هذا التكيف يؤدي بك إلى فقدان قدرتك على التفكير الواضح المبدع، و ستجد نفسك مرتاحا للعملية القائمة، بحيث أنه لن يكون بمقدورك اقتراح أي تغيير جذري لها.

فإذا كان التحليل بهذا القدر الكبير من هدر الوقت، فلماذا نراه شائعا إلى هذا الحد؟ و الجواب هو أنه يشعرنا بالأمان و الارتياح، و لأننا أيضا معادون عليه. و هنالك العديد من المواقف الصحيحة للقيام به، حيث أننا قمنا تقليديا بإدخال الميكنة إلى الأعمال، غير أننا لم نعد هندستها. و لفرض ميكنة عملية معينة، فإنك بحاجة إلى القيام بتحليل مفصل كي تعرف بالضبط كيف تعمل العملية كي يكون بوسعك إخبار اختصاصي الحاسب لديك ما ينبغي على برامجه أن تؤدي على وجه التحديد. و بنفس الطريقة، فإنك إن طبقت الإدارة الكلية للجودة، و التي هي بشكل أساسي ممارسة في حل المسائل، فإنه يتحتم عليك القيام بتحليل مفصل للعملية القائمة، و التي تسمى في الغالب توصيف الحالة القائمة. و يعد هذا التوصيف ضروريا كي يتم عزل المشكلات الضيقة التي تعاني منها العملية و من ثم تقديم الحلول لها. غير أن إعادة الهندسة لا تعنى بالمقابل بالميكنة أو حل المشكلات، بل إنها تعني إعادة اكتشاف الطريقة التي تؤدي بها عملك، و لن تقضي التوصيفات المفصلة للحالة الراهنة إلى شيء، غير أنه من الصعب مقاومة الدافع للتحليل، ذلك لأننا نميل إلى أدائه لأننا نعرف جيدا كيفية القيام به.

و التحليل مريح أيضا لأنه يخلق انطبعا مضللا بالتقدم. فعندما نأتي إلى مكاتبنا كل يوم، و نقوم بعمل المقابلات الشخصية و الدراسات و نكتب التقارير و نملأ الاستمارات، فإننا نشعر أننا أدبنا شيئا. غير أن هذا الانطباع الزائف بالإنجاز

## عناصر النجاح

هو أسوأ من أن يشعرنا بالراحة فقط، إذ أنه خطر لأنه يشكل تعويضاً عن أداء العمل الحقيقي. وكما تمادينا في تحليل الأساليب الحالية للتشغيل، فإننا نبتعد أكثر وأكثر عن مواجهة ذلك اليوم الرهيب الذي سنعمد فيه بالفعل إلى التغيير، و بهذا يصبح التحليل إجراءً وقائياً لتفادي القيام بالتغيير الأساسي.

(و نعود مرة أخرى إلى حكمة صديقنا دلبرت الذي يقول له مديره: "إن إعادة الهندسة مسألة سهلة، حيث أنك تبدأ باستجواب الموظفين الذين سيتم فصلهم إذا ما نجحت". وضيف المدير قائلا: "ثم تقوم بعد ذلك باستخدام هذه المعلومات الموضوعية لتصميم عملية أعمال أكثر كفاءة". و يظهر صديقنا دلبرت في اجتماع له مع موظفيه، و يستفسر من أحدهم قائلا: "أنت إذن تقول أنك تستخدم القُرود الطائرة لتسليم التصميم المنجز؟" و يرد عليه هذا الموظف بالقول إن هذه القُرود سريعة جداً.)



و لتفادي الوقوع في وحل التحليل، فإنه ينبغي عليك تحديد الوقت الذي تصرفه في دراسة العملية القائمة. و يطلق على هذا الأسلوب لفظ صندوق الوقت. و وفقا لهذه الطريقة، فإنك لا تقول أنك مستكبر من العملية القائمة حتى تنفذ منها، لأن ذلك قد يستمر إلى ما لا نهاية، و حري بك أن تحدد من البداية الوقت التي ستقضيه في دراستها، حيث تعد فترة ما بين أربعة و ستة أسابيع في العادة وقتا كافيا لتحقيق



## افدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

الفهم الضروري الذي تتطلبه عملية إعادة الهندسة. و كما تقوم بتحديد الزمن المصروف لدراسة الوضع الراهن، فإن عليك أيضا أن تحدد مقدار التوصيف الذي ستنتجه. فعند قيامك بالتحليل، فإنه بإمكانك بسهولة ملء عشر ملفات كاملة، غير أن عشر صفحات تعد الكثير للفهم. فكل الذي نحتاج إليه لفهم العملية القائمة هو ما نقوم به العملية، و حسن أدائها (من عدمه)، و سبب عدم أدائها بشكل أفضل. و لا حاجة لك بالتأكيد لوصف كل آلية تستخدمها العملية لأن هدفك ينصب على خلق آليات جديدة.

و ينبغي على الصفحات العشر أن تحوي بشكل رئيس صورا و أرقاما، و إن لم يكن بوسعك وضع ما تعرفه عن العملية في عشر صفحات، فإنك في واقع الأمر لا تفهمها. و إذا ما شككت أن العملية بالغة التعقيد، و أن لديك كم أكبر مما ينبغي من المعلومات عنها، فإنك لم تفلح في أدراك قواها، و أنك ما زلت عالقا في تفصيلاتها. و يذكرنا هذا الشأن بقول الفيلسوف الفرنسي بليز باسكال: "لم يكن لدي الوقت الكافي لكتابة رسالة قصيرة، فكتبت رسالة طويلة"، ذلك أنه من السهل في حقيقة الأمر إنتاج توثيق مفصل يعتمد فقط على جمع البيانات و اجترارها دون الكثير من التفكير. غير أن الإتيان باستعراض موجز يتطلب بالضرورة استيعاب فهم كم كبير من المعلومات، و من ثم إيجاد الوسيلة الفاعلة لإيصالها إلى الآخرين. و هذه مهمة أشق بكثير، غير أنها حيوية لنجاح أي محاولة لإعادة الهندسة.

العبرة: إن فهمك لعملياتك هو الخطوة الحيوية الأولى في إعادة الهندسة، غير أن تحليل هذه العمليات هدر تخريبي للوقت. و يتحتم عليك أن تضع قيودا صارمة على الوقت الذي تستغرقه للحصول على هذا الفهم، و على طول التوصيف الذي تنتشده.

## عناصر النجاح

أما الخطأ الرابع الشائع فهو محاولة إعادة الهندسة دون قيادة ملتزمة ، إذ أن القيادة القوية على مستوى المديرين التنفيذيين هي الشرط الضروري لإعادة الهندسة. فوجود مدير تنفيذي أقدم مؤمن بعمق بقضية إعادة الهندسة هو وحده القادر على تحقيقها على أرض الواقع. فالعاملون في المستويات الأدنى في المنظمة لا يمتلكون المنظور المطلوب لرؤية العمليات الكاملة و نقاطها، و تنقصهم القوة لنشر أنواع التغيرات الجذرية التي تتطلبها إعادة الهندسة. فالإعادة لا تتحرك من الأسفل إلى الأعلى مطلقا، بل هي ظاهرة علوية سفلية. و بدون قيادة علوية سفلية، يصبح فشل إعادة الهندسة أمر لا مناص منه. غير أن الفشل قد لا يحدث على الفور، ذلك أن القيام بإعادة الهندسة دون قيادة تنفيذية يمكن أن تكون عملية خادعة، لأنها تعطيك الوهم بالتقدم. فأنت ميت في هذه الحالة، غير أنك لا تشعر به بعد. فقد تكون قد شكلت فريقك و فهمت عملياتك القائمة و جئت بأفكار خارقة، غير أنك تعيش في الوقت المستقطع لأنك ستقطع إربا من قبل أصحاب المصالح القائمة الملتزمة بفشل إعادة الهندسة إذا ما بشرت في تنفيذ التغيير.

فالقيادة إذن متطلب مطلق عند محاولتك تحويل مفهوم التصميم الجديد للعملية إلى حقيقة واقعة، ذلك أن التغيير يبدأ عندها بالتأثير المباشر على الناس. و عندما يضر التغيير بالناس فإنهم يردون بإضرار مقابل. و من الضروري أن تتمتع بمساندة قيادتيك من الوهلة الأولى، لأنك إن لم تكسبهم من البداية و حتى مشارفتك على التنفيذ، فإن مقاومة الغير ستكون قد تكونت و سيكون من الصعب عليك جدا التعامل معها. و على هذا الأساس، فإنك تحتاج إلى أن تكون القيادة في جانبك من البداية، ليس بغرض التغلب على المقاومة، بل من أجل استبقائها.

## افدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

العبارة: **مستقر خطأ قاتلا إن أنت بدأت إعادة الهندسة دون توفير القيادة المناسبة.** و إذا ما كانت قيادتك رمزية بدل أن تكون جدية، و لم تكن مستعدة لتوفير الالتزام المطلوب، فمن يكتب لجهودك النجاح.

أما الخطأ الخامس فهو التخوف أثناء عملية إعادة التصميم. فإعادة الهندسة تتطلب تفكيراً مقداماً خصب الخيال عن تصميم العملية و عن كيفية أداء العمل. و ينتاب القلق العديد من الناس من أن الإتيان بهذه الأفكار الجديدة هو الجزء الأصعب من إعادة الهندسة.

غير أننا في واقع الأمر لم نصاف فشل إعادة الهندسة بسبب عدم قدرة المنظمة على الإتيان بأفكار واعدة بشكل كاف. و هنالك في العديد من المنظمات أعداداً من الأفكار الثورية التي يتناقلها الناس و التي هي جزء من الثقافة السرية للشركات. و يقع أصحاب هذه الأفكار بانتظار الإعلان الرسمي عن جهد تغيير كبير (أي إعادة الهندسة) حتى تتاح لهم الفرصة لطرح أفكارهم على الجميع. و حتى في غياب هذا النوع من الأفكار، فإنه ليس من الصعب على الناس تعلم التفكير الخلاق عن تصميم العمليات. و هنالك عدد من الأساليب الواقعية المحددة لأداء هذا النوع من العمل و التي نقوم نحن بتدريسها في الندوات التي نقيمها، و قد شرحنا أحدها في الفصل السابع من هذا الكتاب. فالتصميم الإبداعي للعمليات عملية ذهنية يمكن تدريسها و تعلمها. و في أسوأ الحالات، و إذا ما وجدت نفسك عاجزاً عن القيام بأي شيء، فإنه بإمكانك على الدوام الاستعانة بخدمات أحد الاستشاريين حتى يوفر لك أفكاراً جديدة. و لنكرر ما قلناه في بداية هذه الفقرة و نقول بأنه لم يكن هنالك قط فشل لإعادة الهندسة بسبب عدم القدرة على الإتيان بأفكار تؤدي إلى إحداث نقالات هائلة في الأداء.

## عناصر النجاح

غير أن أفكار النقالات هذه تظهر في فشل إعادة الهندسة بطريقة أكثر خفية، لا بسبب المعجز عن الإتيان بها بل بسبب نقص الإرادة و عدم توفر الجراحة على تنفيذها. وغالبا ما يكون تسلسل الأحداث على الشاكلة التي نسوقها في الفقرة التالية.

لننتصور أن فريقا لإعادة الهندسة كان قد لتي بمراجعة شافية لعملية قائمة و بدأ بتصميم عملية جديدة. و لننتصور أيضا جلوس أعضاء الفريق حول طاولة يتدارسون أمورهم، و يهتف أحدهم قائلا: "لقد وجدتها، إن الحل عندي!" و نتجه نحوه أنظار رفاقه متوقعة مترقبة، تنتظر المزيد. ثم يقابلي الجميع برفيقهم بطاطا رأسه، و يتم بصوت خافت: "انسوا الموضوع، فافتراحي في منتهى الجذرية، و لن يسمحوا لنا بتحقيقه". فالناس محملون بالأفكار الرائعة الأصلية المبدعة، غير أن المعضلة تكمن في أنهم في معظم بيئات المنظمات يدركون أن رؤسائهم لا يعطون أفكارهم الوقت الذي تستحق اسماعها، ناهيك عن قبولهم بهذه الأفكار. و إذا تهيات لأحدهم فكرة يمكن أن تحدث نقلة هائلة في الأداء، فمن الأرجح أنه ينطوي على نفسه، و يؤثر الاحتفاظ بها لنفسه. و يقع مثل هذا النوع من الرقابة الذاتية عندما يكون العاملون متشككين في جدية الإدارة، أو أنهم وجلين من البوح بهذه الأفكار.

ووفق هذا التصور، فإنه يتحتم على قادة جهد إعادة خلق المناخ المناسب الذي لا يشعر فيه الناس بالأمن عند طرحهم أفكارا تحدث النقالات الهائلة فحسب، بل إنهم يحسون أنها مطلوبة منهم. و قد تبنت إحدى شركات التأمين أسلوبا مزدوجا لمعالجة هذه المسألة، إذ أنها عدت إلى توبيخ موظفيها الذين كانوا يأتون بتغييرات تدريجية و تحضهم على إعادة المحاولة، في حين أن الإدارة العليا فيها كانت تعرض مكافأة نقدية لكل موظف يعرض فكرة تقول عنها الإدارة التنفيذية على أنها موعلة في الجذرية. و هذا يعني أن الموظف في هذه الشركة يواجه

## أفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

خيارين، فإما أن تتبنى الإدارة فكرته أو أن تنفع له مبلغا من المال، و هو رابح في كلتا الحالتين. و بهذا الأسلوب يتخلى الناس عن تردددهم في طرح أفكارهم، و هم بهذا لا يخسرون شيئا، و يكسبون بالمقابل كل المئاح لهم.

و قد أخبرنا العديد من الناس الذين حققوا للنجاح في إعادة الهندسة أنهم سيكونون أكثر طموحا إذا ما توفرت لهم الفرصة لإعادة الهندسة مرة أخرى، و أنهم قد وضعوا قيودا غير ضرورية على أنفسهم، و كان بإمكانهم على الأرجح تحقيق نتائج أفضل لو كانوا أقل تحفظا في عملية إعادة تصميم العملية. بقي علينا أن نذكر أن هذا الكلام أتنا من أناس استطاعوا تحقيق تحسينات هائلة في الأداء.

العبرة: تتطلب إعادة الهندسة أفكارا جذرية تحقق نقلات هائلة في تصميم العملية. و على قادة إعادة الهندسة تشجيع الناس إلى السعي وراء تحقيق أهداف مرنة و إلى التفكير خارج نطاق تفكيرهم العادي. و يتحتم على القيادة كي تحقق هذا الهدف أن تكافئ التفكير المبدع، و أن تكون مستعدة لتقبل أي فكرة جديدة.

أما الخطأ السادس فإنه يقع عند محاولتك للذهاب من مرحلة تصميم العملية الجديدة إلى مرحلة التطبيق مباشرة. و بغض النظر عن مقدار ذكائك أو عمق خبرتك التي حصلت عليها في تنفيذ إعادة الهندسة، فليس من الممكن أن يكون التصميم الذي تبتكره ممتثلا مع التصميم الذي تقوم بتنفيذه. كما أنه من المحال أن تأتي بتصميم جديد قادر على العمل بفاعلية، و يحقق للنقالات الهائلة في الأداء التي تريد دون المرور بفترة من التجريب و التعلم من أخطائك. و بغض النظر عن المعية فكرتك، فإن شيئا ما سينزل للفشل. و سيكون الوضع دائما أكثر تعقيدا مما تتصور من الوهلة الأولى. و لن تكون التقنية بحجم التوقعات، و سيكون رد فعل

## عناصر النجاح

المنظمة مختلفا عما توقعته، و سيكون هنالك على الدوام شيء ما لا يعمل وفق ما تريد.

و لتوضيح ما قلناه، دعونا نضرب مثلا بشركة تصنيع ابتدعت عملية جديدة لصيانة المعدات تتضمن تقديم مجموعة موحدة مسبقة الإعداد من أدوات الصيانة إلى جميع ممثلي الصيانة. خير أنه تبين أن هؤلاء الممثلين لم يريدوا لأحد غيرهم انتقاء هذه الأدوات، و ظنوا أن انتقاء الأداة المناسبة لأسلوب عملهم الشخصي كان على قدر كبير من الأهمية لصورتهم الذاتية و احترامهم لأنفسهم. و لم يكتشف فريق التصميم هذا الأمر إلا عندما قام أعضائه بتنفيذ العملية على نطاق ضيق، و كان باستطاعتهم تعديل التصميم الجديد كي يأخذ بالاعتبار هذه الحاجة الإنسانية. و كان يمكن لهذا التعديل أن يكون مكلفا جدا لو تم شراء و تجميع جميع هذه العدد. و على نفس الشاكلة، قررت إحدى مؤسسات المنتجات الاستهلاكية إعادة هندسة عملية المبيعات لديها و ذلك للتفريق بين عملائها الكبار و الصغار، بحيث أنها فضلت التعامل مع العملاء الصغار من خلال عملية التسويق عن بعد الموجهة نحو الخارج. و كان قرار الشركة المبدئي هو قيام موظفي خدمة العملاء القائمين على الرد على استفسارات العملاء بتأدية المبيعات الجديدة. غير أن الشركة اكتشفت أنها كانت بحاجة إلى أسلوب مختلف تماما عما اعتاد عليه هؤلاء العاملون، حيث أن عملية طلب العملاء بالهاتف كانت مختلفة تماما عن عملية تلقي المكالمات منهم. و كان من حسن حظ الشركة أنها اكتشفت ذلك قبل الشروع بالعملية الجديدة، و نقادت بذلك إثارة حفيظة عملائها.

إن الشروع المباشر من التصميم المفاهيمي إلى التنفيذ الفعلي فكرة سيئة. و إذا ما قدر للشركتين السابقتين عمل ذلك، فقد كانتا متفترقان أخطاء كبيرة و مكلفة. و يتضمن البديل المرور بسلسلة من الخطوات المتوسطة. فالقائمون على

## إفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

إعادة الهندسة ينبغي عليهم أن يتصرفوا كالمهندسين الحقيقيين. فالمهندس الحقيقي الذي يمتلك تصميمًا لمنتج أو نظام جديد لا يتحول فورًا إلى مرحلة التصنيع الكامل النطاق، بل يعتمد قبلها إلى عمل نموذج بدئي بالحجم الطبيعي في المختبر للفكرة الجديدة و الذي يمكن اختباره في بيئة آمنة، حيث يمكن تجريب مفهوم المنتج و التحقق من أدائه و تحسينه، ليتم بعد ذلك فقط الشروع في تنفيذه بشكل كامل. و ينطبق هذا المبدأ على تصميمات العمليات الجديدة.

و لننصوّر أنك تقوم بإعادة هندسة عملية لتنفيذ الطلبات، حيث تقوم بأخذ إحدى الغرف و تجهيزها بالشكل الذي تريد لمكان العمل الحقيقي، ثم تقوم بعدها بتدريب مجموعة من الناس على أداء العملية الجديدة و تدمجهم بجميع الأدوات اللازمة، لتقوم بعدئذٍ بخلق طلبات صورية حتى يقوم العاملون بمداولتها. و بإمكانك في هذا المشتغل أن تراقب كيفية عمل العملية، و نقاط نجاحها و فشلها. و بالإمكان أيضًا جعل هذه الظروف غاية في الواقعية إلى الحد الذي ينسج فيه العاملون أنهم يقومون بنشاط صوري. و لأن العملية برمتها عملية مختلفة، فإنها لن تكلف الكثير، و بخاصة عند مقارنتها بالتنفيذ الفعلي للعملية لنجد فقط أن أدائها كان سينا.

و إذا ما اتبعنا هذا الأسلوب، فإن بمقدورنا تقادي تعريض العملاء الحقيقيين إلى مثالب عملية ناقصة تفقر إلى التشذيب. و من خلال سلسلة من الاعادات، فإنه بالإمكان تشذيب و تحسين العملية بشكلها المبني مرات عدة قبل القيام بالتنفيذ الفعلي الأول لها. فالمختبر هو البوتقة غير المكلفة للتعلم. و قد اكتشفت الشركتان اللتان سقناهما كمثالين أنفا في واقع الأمر مثالب عمليتيهما الجديدتين في المختبر، و كان باستطاعتها تصحيحهما قبل الشروع بمرحلة التنفيذ الفعلي لهما.

## عناصر النجاح

العبرة: قبل تنفيذ العملية على أرض الواقع، قم باداء نمشة مصغرة منها حتى تختبر مدى صحة افكارك، و ستكتشف حتما نواقص و أخطاء في التصميم بمقدورك تصحيحها. و تذكر أن للتحويل المباشر من الفكرة إلى التنفيذ الفعلي سيجرك إلى الكارثة.

و الخطأ الآخر الذي هو السابع في قائمة أخطاء تنفيذ إعادة الهندسة هو التلذذ في مجهود الإعادة و عدم التحرك بالسرعة المطلوبة. فلا ينبغي لك أن تتعدى الإثنى عشر شهرا من الوقت الذي تبدأ فيه بالتفكير بالعملية لحين حصولك على فائدة حقيقية لشركتك منها. و لا يعني هذا القيد على الوقت أن العملية الجديدة سيتم تنفيذها بالكامل في سنة واحدة، كما أنه لا يعني أيضا تنفيذ العملية في كافة أنحاء المنظمة، بل أنه يعني ببساطة أن جزءا كافيا منها يعمل على مستوى أعلى من الأداء بحيث أنه بإمكانك الإشارة إليه كنموذج على أن التصميم الجديد سيعمل بالفعل على أرض الواقع.

و هذا يعني أيضا أنه يتحتم عليك ضمن هذه الشهور الاثنتى عشر أن تقوم العملية القديمة، و تأتي بأفكارك الجديدة التي ستحدث نقلة هائلة في الأداء، و تختبر تصميم العملية الجديدة ضمن نطاق مصغر، و تنفذ بعضها منها على أرض الواقع. و هذا يعني أن عليك القيام بكم هائل من العمل في فترة زمنية قصيرة جدا. و لا بد من هذا سوى الفضل المحقق. فإن أنت سمحت لمجهود إعادة الهندسة بسحب أدباله لأكثر من سنة، فإنه سيموت، لأن الإدارة التنفيذية ستفقد إيمانها به، و ستترع في سحب تمويلها له بسبب وجود برامج بديلة تتنافس من أجل نفس الموارد. و يقول للرافضون الذين كانوا منذ البداية داعمون و منتقدون أن إعادة الهندسة ليست إلا ترهات و هراء، و سيكون للمقاومين قنرا أكبر من



## افدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

الوقت لتعزيز مواقعهم، و سينهار العاملون المتأثرون بهذا الجهد مباشرة من الإعياء الذهني، مترقبين بقلق ما سيحدث تاليا حتى يعرفوا ماذا سيكون من أمرهم. و تذكر أن إعادة الهندسة ليست موكبا رسميا، بل أنه من الأفضل للنظر إليها كعملية للتعثر باتجاه الأمام. فلن تكون قابضا على ناصيتها بالكامل أبدا، غير أنك تتقدم بسرعة. و لا خيار لك، حيث أن عليك أن تنتج قيمة حقيقية ضمن اثني عشر شهرا.

و من الأسباب الرئيسة لاستغراق جهود إعادة الهندسة وقتا أكثر مما ينبغي لها هو سماح معيدي الهندسة لأنفسهم أن يفقدوا تركيزهم، حيث أن إعادة الهندسة تشكل توترا دائما بين المرغوب و بين الذي يمكن تحقيقه. فالحاجة الطاغية للجهد الناجح لإعادة الهندسة هي الحصول على نتائج ملموسة بسرعة. غير أن واقع الطبيعة الإنسانية و حركية المنظمات تتأمر لمنع تحقيق هذه النتائج. فحالما تلوح نباشير التقدم الملموس ترى نفسك محاطا بالعديد من الناس الذين يريدون منك توسيع نطاق مجهودك على شكل توسيع تعريف العملية، أو مدها لتشمل كما أكبر من أنشطة العمل، أو إضافة سمات أخرى إلى التصميم، إذ أن هنالك عدد لا يحصى من الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز العمالية المعاد تصميمها و "تحسينها". فبعض هؤلاء الذين يلتمسونك هم حملي الذئبة، و يعتقدون بإخلاص أن عمل التغييرات التي يقترحون سيحول الجهد الجيد إلى جهد عظيم. كما أن للبعض أغراضهم الخاصة، إذ أنهم يريدون للتطفل على إعادة الهندسة حتى يحققوا مآرب خاصة بهم، في حين أن لبعضهم الآخر نوايا خبيثة، إذ أنهم يدركون أنه كلما كبر نطاق المجهود، تضاعلت احتمالات نجاحه. و ردك على كل هؤلاء هو "لا" بصوت عال لا يفتقر. و نحن نقول لمعيدي المهندسة أن حصتهم اليومية الدنيا من اللاءات هي عشر مرات في الأقل. و قد يكون من الضروري لحياتنا

## عناصر النجاح

الذهاب أبعد من ذلك بتقليل المدى المتفق عليه مسبقا للمجهود بغية تحقيق النتائج. وقد قامت إحدى الشركات المصنعة للإلكترونيات بالتخلي عن نصف كامل من خصائص تصميم عملياتها الجديدة بعد سنة أشهر من شروعها بالتنفيذ عندما تبين لها أن الالتزام بالخطة الأصلية سيتجاوز حاجز الإنشئ عشر شهرا المطلوبة لتنفيذها.

العبارة: يتحتم عليك إعادة الهندسة بسرعة. فإن لم يكن بمقدورك تحقيق نتائج ملموسة خلال سنة، فإليك ستفقد الدعم و الزخم الضروريين لإنجاح المجهود. ولأجل تحقيق هذه الغاية، يجب عليك تجنب "التوسيع التدريجي لمدى المجهود" مهما كانت التبعات، و أبقى مركزا تفكيرك على الجهد الذي تقوم به، و ضيق نطاقه عند الضرورة حتى يمكنك تحقيق النتائج بسرعة.

لنناقش الآن الخطأ الثامن الذي يقع فيه معيدو الهندسة و المتمثل في تقييد مدى مجهود الإعادة و وضع أجزاء من المنظمة خارج نطاقه. فإذا ما قمت بإعادة تصميم عملياتك بشكل جزري و ترفض في ذات الوقت تغيير خطة التعويض، أو هيكل المنظمة، أو أسماء المناصب فإنك ستفشل حتما. فعند تغييرك لعملية معينة، فإنك تغير طبيعة العمل الذي يقوم به الناس حيث أنك تطلب منهم تعلم مهارات جديدة. و يجب أيضا أن يتغير أسلوب قياس أدائهم و تعويضهم مقابل عملهم و عرض المحفزات عليهم. فالناس الذين يعملون وفق طرق جديدة يتحتم إدارتهم بطرق جديدة. غير أن بعض المنظمات تحاول تجنب المحتموم بإعراضها عن القيام بالتغييرات التنظيمية الضرورية. و لحل نظام التعويض هو الذي يعد في أغلب الأحيان اختبارا لإخلاص و التزام المنظمة، نظرا لحساسيته و مركزيته. و

## أفدح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

لقد رفضت العديد من الشركات تخطي هذا العائق، مما سبب لها نتائج مأساوية في جهد إعادة هندسة عملياتها.

و إذا ما ظننت أن باستطاعتك تغيير عملية دون تغيير كل الأمور الأخرى، فإنك تزدع نفسك، إذ أنك في واقع الأمر تضمن لنفسك إفشال جهد الإعادة. فعندما تحاول عملية جديدة التناقص مع نظم قديمة، فإن النظم القديمة ستفوز بالجوالة لأنها ستشجع الناس على العودة إلى طرق عملهم القديمة.

العبرة: أن يكون بمقدورك إعادة هندسة عملية بمعزل عن الأمور الأخرى. و يتحتم أن يكون كل شيء خاضع للتغيير. و ستحكم أي محاولة لفرض القيود أو الحفاظ على جزء من النظم القديم على جهودك لإعادة الهندسة بالإخفاق.

أما السبيل التامع إلى الفشل فيتمثل في تبني الأسلوب الخاطئ في التطبيق، حيث تشعر الكثير من الشركات أن عليها إعداد كل التفاصيل التي تحتاجها قبل الشروع بإعادة الهندسة. و لهذا الغرض، تقوم هذه الشركات بتخصيص و تشكيل مجموعة من الموظفين التي تأخذ على عاتقها إدارة جهد الإعادة، حيث تقوم بصياغة خطط محكمة و مفصلة، و تحدد المعالم للذقيقة لكل مرحلة من الرحلة القادمة، و تنجز تحليلات كاملة و محكمة للتكلفة مقابل المنفعة، و تحاول ضمان كون الجميع في المنظمة سدا منيعا مساندا لجهد الإعادة. غير أن هذه الشركات تحكم على نفسها بالفشل، ذلك أنها تركض وراء حلم خادع و تنفذ أسلوبا للتطبيق لا يناسب المهمة. و في حين أن جميع هذه الأنشطة تبدو عقلانية إلا أنها في واقع الأمر ضربا من السخف، ذلك لأنه لا يمكن للتخطيط لإعادة الهندسة بدقة على غرار المشروعات التقليدية. فإعادة الهندسة تبدأ برؤيا أو تفويض أو مفهوم،

## عناصر النجاح

و لا تبدأ بتفصيلات محددة. و ان يظهر شكل النتائج إلا بعد فترة من التنفيذ، و هي مغامرة نحو المجهول (أو جزء منه في الأقل)، و محاولة تحقيق قدر عال من الدقة و الكمال قبل البدء بتنفيذها هو هدر للوقت في أحسن الأحوال و مصيبة في أسوأها. و ان تكون تحليلات التكلفة مقابل المنفعة إلا تقديرات لا غير، و ما المعالم في الواقع إلا تخمينات. و يتحتم على الخطط أن تكتب بقلم الرصاص، و أن يكون بمستطاع الجميع ركوب مد إعادة الهندسة قبل أن يبدأ. و ان يسئلى لبعض الناس ركوبه أبدا. و الشركات التي لا تدرك هذه الأمور متضل إلى ما لا نهاية تتهيا لإعادة الهندسة، و ان يتهيا لها ذلك مطلقا. فالطريق إلى إعادة الهندسة هو في التنفيذ، لا في التفكير أو التخطيط أو المناقشة.

العبارة: نحتاج عملية إعادة الهندسة إلى تنفيذ أسلوبها الفريد في التطبيق، و الذي يتسم بالسرعة و الارتجال و التكرار.

و أخيرا يأتي الخطأ العاشر الذي يقع فيه معيدو الهندسة، و هو هذه المرة إخفاقهم في الانتباه إلى اهتمامات الناس في المنظمة. فمعيدو الهندسة يمكن أن يتصرفوا كالمهندسين بشكل مغال فيه. و ملوك مثل هذا يمكن أن يكون له تبعات خطيرة على عملية تنفيذ إعادة الهندسة. و هنالك قيمة جمالية في الهندسة كما في الفن، و أرفع و سام ينعم به المهندسون على عملهم هو عندما يخلعون عليه صفة "الأنيق". و المهندسون أناس مبدعون، و لهم في الغالب استثمارات عاطفية كبيرة في تصميماتهم. و معيدو الهندسة هم أيضا أناس مبدعون و لهم مشاعر مشابهة، و قد يتوقعون شيء من المذاجاة أن روعة تصميماتهم لعمليات جديدة ستدفع الناس أليا إلى احتضانها بلا تردد. غير أن الناس في الواقع لا يابهن بدرجئة روعة و

## افرح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة

كفاءة و إبداع تصميم العملية الجديدة، بل أن الذي يهم أغلبهم لولا (و أخيرا) هو سؤالهم التالي: ما هي حصتي منها؟ وإذا ما ركزت في تصميمك على القضايا المنطقية و البنائية و تجاهلت ما دونها من الاهتمامات الشخصية للناس الذين يؤدون العمل ذاته فإن جهد إعادة الهندسة سيغوص تحت وطأة المصالح الذاتية للناس.

العبرة: يتحتم على كل جهد ناجح لإعادة الهندسة أن يأخذ بنظر الاعتبار الحاجات الشخصية للناس الذين يتأثرون به. و يجب على العملية الجديدة أن تقدم شيئا من المنفعة إلى الناس الذين يطلب منهم القيام بتغييرات هائلة في أسلوب عملهم و حياتهم. و يجب أن تتم عملية الانتقال من النظام القديم إلى الجديد بشكل يراعي مشاعرهم بدرجة كبيرة من الحساسية.

و بمناقشتنا لهذه الأخطاء الشائعة العشرة نكون قد بلغناك و زدناك بما تحتاج حتى لا تقع فيها. و لن يكون لك بعد الآن من معاذير إذا ما سقطت في فخها، و سيكون عليك أن تخلق معاذير غيرها. و ها نحن نكررها عليك بشكل مختصر مرة أخرى:

افرح عشرة أخطاء في إعادة الهندسة:

١. أن لا تعيد الهندسة بل تقول أنك فاعلها.
٢. أن لا تركز على العمليات.
٣. أن تصرف الكثير من الوقت في تحليل الوضع الراهن.
٤. أن تشرع بإعادة للهندسة دون مساعدة القيادة التنفيذية.

## عناصر النجاح

٥. أن تكون مرئدا في إعادة التصميم.
٦. أن تذهب مباشرة من مرحلة التصميم المفاهيمي إلى التنفيذ الفعلي.
٧. أن تعيد الهندسة ببطيء.
٨. أن تضع بعض أجزاء الشركة خارج نطاق إعادة الهندسة.
٩. أن تتبنى أسلوبا تقليديا في التنفيذ.
١٠. أن تتجاهل اهتمامات العاملين لديك.

## الفصل الثالث

### العنصر الأساس: القيادة

لعل من المسلمات الثابتة في إعادة الهندسة هو اعتماد نجاحها كلياً على قيادتها من قبل أعلى المستويات في المنظمة. فبغض النظر عن مقدار الجهد الذي يبذله العاملون في الخطوط الأمامية أو بالقرب منها، فإنهم لا يمتلكون ما يلزم لإطلاق و إدامة مجازفة رئيسة كهذه، وذلك لأسباب عدة، أولها افتقارهم إلى سعة المنظور اللازم لرؤية عمليات كاملة من بدايتها إلى نهايتها بسبب خبرتهم المحدودة و النطاق الضيق لمسئولياتهم. فلو ضربنا مثلاً بموظف في شركة للأدوية يعمل على تحليل بيانات التجارب السريرية التي ترده من الأطباء حول عقار معين، نجد أنه بإمكان هذا الموظف إجراء تحسينات هامشية على عملية تحليل البيانات. غير أنه من غير المرجح أن يكون له علم بكيفية تطوير منهجية الدراسة في المقام الأول، أي الطريقة التي تم بها اختيار الأطباء و المرضى، أو كيفية إيصال نتائج التحليل إلى الإدارة الاتحادية للدواء كي تقوم بتحديد فاعلية العقار. فلن يكون لهذا الموظف إذن المركز المناسب الذي يستطيع من خلاله تمييز و فهم الصعوبات النظامية للعملية ككل أو الإتيان بأفكار جديدة عنها.

كما أن مركزه يفرض عليه أيضاً قيوداً أخرى، ذلك لأنه و رفاقه في العملية يعملون في أمكنة مختلفة من الشركة، و لا يستطيعون بسهولة تبادل الأفكار و استكشاف المشكلات، حيث يعمل هو في تحليل البيانات في حين يعمل زميل له في قسم تجنيد الأطباء، و آخر في قسم تصميم المنهجيات، و آخرين غيرهم في قسم التسليم في الإدارة الاتحادية للدواء، و تفصل بينهم جميعاً الجدران العالية للأقسام الوظيفية و التخصص، والتي لا يكون التخاطب في ما بينهما إلا تقيلاً و غير

## العنصر الأساس: القيادة

مباشر. و إذا ما صادف أحدهم الآخر في أروقة الشركة و تدارسوا اهتماماتهم الجمعية فقد يكون بإمكانهم الإتيان ببعض الطرق المبتكرة لأداء العملية برمتها، غير أن محاولاتهم في الإبداع لن تستمر طويلا، و سيدركون بسرعة أنه ليس باستطاعتهم عمل شيء دون مساعدة مديري الإدارات الوسطى الذين يسيطرون على الموارد و الذين بمقتورهم تحويل السياسات إلى واقع ملموس.

و نحن نسمي هذه الهرمية الإدارية في المنظمة بمنطقة هلاك إعادة الهندسة، ذلك لأن المديرين الواسطيين هم أكثر الناس استثمارا في الوضع الراهن، و هم معرضون تبعا لذلك لتحمل للخسارة الأكبر عند إعادة الهندسة. فقد صعد هؤلاء المديرين السلم الوظيفي من صفوف العاملين أنفسهم، و حققوا مراكزهم الحالية في السلطة و للمسؤولية و الدخل المرتفع و المنزلة من خلال إتقانهم للنظام القائم. فإذا ما قُيِّضَ للعمليات أن تتغير بشكل جذري، فإن الهيكل، و بدورها أدوار و مسؤوليات المديرين، متولجه مراجعة معنقضة، و سينتهي المقام ببعض الناس إلى فقدان مناصبهم. و على هذا الأساس، فإن رد الفعل الغريزي لدى معظم المديرين الواسطيين هو محاولتهم إحباط أو تجميد جهد إعادة.

و لهؤلاء الناس مقدرة عجيبة على إيجاد الأسباب التي تبرر إعادة الهندسة، غير أن لهم أيضا ذات المقدرة في اكتشاف الآليات التي تحبطها. و نادرا ما يتصرفون بوعي و بدهاء و مكر، فهم لا يقاومون للتغيير بشكل متعمد، بل إنهم يعمدون بلا وعي إلى ربط مصالحهم الذاتية مع الحالة الحاضرة للمنظمة بحيث أنهم يعتقدون مخلصين أن التغيير الجذري ليس فقط مضرا بمصالحهم بل إنه يضر بمصالح الشركة كلها.

و لا تقتصر مقاومة التغيير على المستويات الدنيا في هرمية المنظمة. فكلما زاد علو مناصب الناس في المنظمة زاد احتمال خسارتهم، و كلما كانت



## عناصر النجاح

استثماراتهم في الهيكل القائم أعظم، عظمت معها مخاطرة عدم وجود مناصب تكافئها في النظام الجديد. ولهذا السبب أيضا فإن المديرين الوستيين سيقومون حتما بإفشال جهد إعادة الهندسة في غياب الضغط المتواصل عليهم من الإدارة العليا.



(و لنعد مرة أخرى إلى صديقنا دلبرت الذي يظهر هذه المرة جالسا على دسـت السلطة مخاطبا أحد موظفيه قائلا: " الآن و قد أصبحت المدير التنفيذي الأول، فماذا عساي أن أفعل؟" و يرد عليه الموظف قائلا: "يفترض فيك أن تتلى بتصريحات مصطنعة تطري فيها الشركة، و من ثم تأمل أن يحالفنا الحظ و تزد الأرباح. و هذا هو يا سيدي مفهوم القيادة." و هنا يرد عليه دلبرت: "بئس لنجسطها كذلك.")

و قد تعلمنا من واقع خبرتنا أن نوعية قيادة المنظمة هي مؤشر مطلق على نجاح إعادة هندستها. فالشركات التي تتمتع بقيادة قوية سيكتب لها النجاح لأن هذه القيادة تتخذ ما يلزم من خطوات لضمان توفير جميع المكونات الضرورية لإنجاح جهد الإعادة. و لن يكتب لهذا الجهد النجاح في غياب مثل هذا الالتزام.

نرى ما هو نوع الشخص المطلوب لقيادة جهد إعادة الهندسة؟ و هل يجب أن يكون المدير التنفيذي الأول؟ و الجواب بالنفى، فالقائد هو ببساطة شخص فسي مركز يؤهله لفرض انصياع جميع الأطراف المعنيين لجهد الإعادة. فإذا ما فشل

## العنصر الأساس: القيادة

كل شيء فإن بإمكان هذا الشخص في نهاية الأمر أن يطالب الناس الذين يسلمون في هذا الجهد إخضاع حقول عملهم لاحتياجات العمليات الجديدة.

و على هذا الأساس، فإنه يتحتم على القائد أن تكون له السلطة فوق جميع العمليات التي ستعاد هندستها، من بدايتها إلى نهايتها. كما أن عليه أن يمتلك أيضا المكانة الكافية حتى يطالب أصحاب العاملين المساندة، مثل المورد البشرية و نظم المعلومات إلى تعديل عملياتهم كي تفي باحتياجات العملية الجديدة. و لعل أكثر الانقلاب شيوعا لهذا القائد هو المدير الأول للتشغيل. و قد يبدو المدير التنفيذي الأول الشخص الأكثر ترجيحاً لقيادة جهد إعادة الهندسة، غير أنه مهم عادة في الشركات الكبيرة بالأمور الخارجية التي تهتم الشركة مثل محلي شارع المال وول ستريت، أو المستثمرين الكبار أو الحكومة أو العملاء الرئيسيين أو جمعيات الصناعة، في حين أنه يترك فضائيا التشغيل الداخلي إلى المدير الأول للتشغيل.

غير أنه ينبغي علينا ملاحظة أن المدير الأول للتشغيل لن يحقق شيئا يذكر دون مساعدة و معرفة المدير التنفيذي الأول. فقد لاحظنا مرة كيف أدى غياب هذا الدعم إلى إحباط جهد إعادة الهندسة في أحد الشركات الرئيسة للبيع بالتجزئة. فقد قرر المدير الأول للتشغيل، الذي يحمل لقب رئيس أيضا، البدء بجهد ضخم لإعادة الهندسة، و عقد اجتماعا كبيرا للإدارة بغية البدء بالمشروع، غير أنه فشل في الحصول على دعم رئيسه الذي هو المدير التنفيذي الأول. فقد كان هذا المدير جديدا على الشركة نسبيا، و كانت توجهاته مالية أكثر منها في مجال التشغيل، و لم يكن متقهما كثيرا للمشكلات التي أثارها مدير التشغيل. و ورغم كل شيء فقد قام المدير التنفيذي الأول بإلقاء كلمة في حفل الغداء، غير أنه قلل في كلمته من أهمية الجهد المقترح لإعادة، قاطعا بذلك الطريق أمام مدير التشغيل. و لم بغضى الجهد لشيء لأن المديرين الذين شعروا بالتهديد أدركوا أن بمقدورهم تجاهل مدير

## عناصر النجاح

التشغيل دون تعريض مصالحهم للخطر. و العبرة المستفادة هنا هو أنه إن لم يكن قائد إعادة الهنسة الشخص الأول في المنظمة، فإنه يتحتم عليك ضمان مساندته لقائد جهد الإعادة.

و هنالك مرشح آخر لدور قيادة جهد الإعادة هو المدير العام الذي يدير شركة فرعية، أو نائب تنفيذي للرئيس يتمتع بصلاحيات واسعة في المنظمة. و يتسم القائد في هذه الحالة أيضا السيطرة على العمليات من بدايتها إلى نهايتها و على العاملين فيها. و لن يكون بإمكان قادة الشركات الفرعية إعادة هنسة المنظمة بأكملها، بل الأجزاء التي تقع تحت نطاق مسؤولياتهم فقط. و لا ضير في واقع كهذا، إذ أنه من الأفضل إعادة هنسة عمليات شركة فرعية بشكل متين من عدم القيام بشيء البتة. فالنجاح الذي يتحقق في شركة فرعية يمكن أن يشكل سابقة مثمرة للفروع الأخرى.

غير أن المديرين التنفيذيين مثل المديرين للتفنيين الماليين الأوائل و أمثالهم نادرا ما يصبحوا قادة إعادة الهنسة لافتقارهم إلى المسؤولية التنفيذية المباشرة و السيطرة الكاملة على عمليات رئيسية. كذلك، فإن الرؤساء الوظيفيين الكبار، كالعائدين الأول للرئيس لشئون التصنيع أو النائب الأول لشئون المبيعات، لا يرجح لهم أن يكونوا قادة فاعلين لإعادة الهنسة لأنهم يراسون أقساما منفردة في المنظمة، و يحوزهم بالتالي النفوذ المطلوب لإجبار نظراتهم على الاشتراك في جهد الإعادة.

أين يكمن إذن قرار إعادة الهنسة؟ إنه يأتي في العادة من القائد، الذي يرى نفسه مكرسا لهذه المهمة، و لا يحتاج إلى أحد لإخباره بما ينوي عمله. و في الأحوال المثالية، فإن الرغبة في إعادة الهنسة تتبع من أعماق القائد، و تبنى على أساس تجربته الشخصية و حكمته. و ليس قرار إعادة الهنسة قرارا هادئا

## العنصر الأساس: القيادة

يرتكز على التحليل للزمين و الأرقام التي لا تقبل الجدل. فواقع الأعمال يتسم بالتعقيد و يلفه الغموض و عدم اليقين و بلبلة الفكر. و غالبا ما يكون قرار إعادة نتيجة لرؤيا تشكل بصيرة جوهريّة من جانب القائد، مفادها أن الأساليب القديمة لم تعد مجدية و أنه لابد من عمل شيء جذري. و يتحدث جون مارتن المدير التنفيذي الأول لشركة تاكو بيل Taco Bell عن ذلك بقوله: "كنا نعمل في منتهى الجِد، و كان الكثير من الناس الطيبين يبتلون غاية الجهد ليحصلوا فقط على نتائج متواضعة. غير أن الأمور لم تبدو على ما يرام، فقد أسرعنا في الركض و حاولنا بشكل أكبر، غير أننا لم نتحسن. و بعد فترة تسألنا عما إذا كنا على الطريق الصحيح". و تحدث عن ذات الأمر رون كامبتن من شركة أيتنا للتأمين Aetna قائلا: "إذا كنت في الستين من العمر و لبثت في عمالك تسع و ثلاثين عاما، فإن لك الحق أن تستخدم غريزتك، و عندما تشعر أنك على صواب، فإن عليك تنفيذ ما في خاطرك. و لقد قمت بإدارة فروع الشركة و شركة فرعية لها و كذلك أقسامها. غير أن الأمور كانت غاية في الصعوبة، و قررت تبعا لذلك أن نجعلها أكثر يسرا، و كان ذلك هي البداية".

و ليست القيادة هي مجرد امتلاك اللقب المناسب. فليس بكاف توفر المنصب المرموق و المكتب الكبير. و لغرض تنفيذ مسئوليات القيادة فإنه لا بد للقائد من امتلاك بعض الخصائص الشخصية، و في مقدمها صدق عاطفته. فلا أحد سيكون خلف راية القائد ما لم يحس بالتزامه المطلق لرحلته و مقصدها. و بالإمكان التعبير عن صدق العاطفة بأساليب عدة، منها بطبيعة الحال ما نبعث عنه من خلال أقوالنا. فعلى قائد إعادة أن يتكلم عنها بكلمات تحمل عمق شعوره و الطبيعة الحرجة لالتزامه. و إذا ما تمت مناقشتها كغيرها من برامج الشركة، فإنه سيتم تلقياها و معاملتها بذات الطريقة التي تعامل بها هذه البرامج من الزدراء و

## عناصر النجاح

التهكم و الضجر. و في هذا الصدد، يصف بيتر لوبيس المدير التنفيذي الأول لشركة بروجرسيف انشورنس Progressive Insurance كيف عبر هو عن شعوره بأن إعادة هندسة عملية مطالبات العملاء كانت تتطلب عملا عاجلا بقوله: "لقد كان بحثي عن هذه الفكرة متواصلا لا ينقطع لأنني كنت مؤمنا بها كثيرا و تابعت الخطى بحزم. و في مرحلة معينة قلت شيئا لا أقوله في العادة إلا في حالات اليأس: "اسمعوا هذا بحق السماء لأنه مهم، و أنا أعلم أنه كذلك، و لا أبالي كم سيكلفنا من المال. أريدكم أن تتفكروا مهما كانت التكلفة". و هذا هو بحق عمق العاطفة.

و كما قيل، فإن دفق العاطفة مناط بما تستطيع تحقيقه، و لعل ما يفتح الناس في المنظمة في واقع الأمر بجدية قصد القائد هو أفعاله. فقد كان لإحدى الشركات على سبيل المثال سلسلة من برامج التغيير التي تعوزها الحماسة التي لم يوفق أي منها بسبب الاستثناء الدائم لعملية مراجعة مالية أساسية من التغيير. غير أن إعلان قائد إعادة الهندسة بشكل جلي على وضع هذه العملية ضمن جدول إعادة الهندسة، و تأكيده من خلال متابعتها على هذا العزم أدى إلى إقناع المنشككين بجدوى عزمه. و في شركة أخرى تمت دعوة مائة و عشرون من الإداريين الكبار إلى اجتماع خاص لبحث بدء برنامج إعادة. و لم يكن هذا الاجتماع بحد ذاته حدثا فريدا إلا لسببين أولهما أنه كان المرة الأولى التي يجلس فيه جميع هؤلاء المديرين سوية مع بعضهم البعض، و ثانيهما أنه استمر أربعة أيام هي الخميس و الجمعة و السبت و الأحد. و كانت الرسالة التي بعث بها إلى الجميع واضحة و مدوية مفادها أن هذا البرنامج ليس برنامجا عاديا بل إنه من صميم الواقع.

غير أنه لا شيء يتكلم بشكل أعلى دوبا من التعامل الحازم مع أولئك الذين يعيقون جهد إعادة. و لا يفضي التساهل مع الرافضين للتعاون مع هذا الجهد إلا

## العنصر الأساس: القيادة

إلى التشكيك في طروحات القائد عن الأهمية الحرجة لإعادة الهندسة. و قد يكون انتصار المرء لعقيدته في بعض الأحيان مؤلماً، إذ واجهت أحد قادة إعادة الهندسة ممن نعرف محنة صعبة تمثلت في إحجام أقدم رفاقه في العمل و صديقه الشخصي عن مساعدة جهد الإعادة برغم محاولاته العديدة لإقناعه بتغيير موقفه، مما اضطره في نهاية المطاف إلى فصله من الشركة. غير أن صدق هذا الفعل كانت له تأثيرات عميقة في الشركة، إذ فهم الجميع أن هذا الرجل كان يعني ما يقول.

و يتهما البعض أحياناً بأننا مصاصو دماء، و دعاة عنف و تهويل. غير أن ادعاءات كهذه لا أساس لها من الصحة، ذلك أن بعض الناس للأسف الشديد يرفضون ركوب قطار إعادة الهندسة، و لا يسع قائد الإعادة إيقاف القطار في المحطة بانتظار صعودهم إليه. و لا بديل في بعض الأحيان عن اتخاذ إجراءات صارمة ضد المعارضة المتحصة. و إجراءات كهذه لا تتخذ مع الجدل بل مع الأسف. و كما قال مدير تنفيذي أول نعرفه مخاطباً مجموعة من المديرين الجدد: "إن كنت لا تستطيع فصل الناس فلا ينبغي لك أن تطمح لتسليم منصبي هذا، و إن كنت تتمتع بفصل الناس فلا ينبغي لك ذلك أيضاً". و القائد الذي ينقصه الاستعداد لاتخاذ الخطوة النهائية في التعامل مع أولئك الذين يعرضون جهد الإعادة للخطر لا يملك الحزم اللازم و لا الالتزام القوي بهذا الجهد، و سيكون ضعفه و تذبذبه و اضحا للجميع.

و برغم أن دقق العاطفة هو السمة الأكثر أهمية للقائد، إلا أنها ليست السمة الوحيدة. فالقدرة على بعث الثقة و الأمل في نفوس الناس على مستوى كبير من الأهمية أيضاً. و لا شك أن الإعادة تمثل للناس في المنظمة قفزة مخيفة نحو المجهول. و عندما تبدأ الرحلة، فإن مقصدها لا يكون في مرمى النظر، و يتمثل اليقين الوحيد في ترك كل ما هو مألوف للناس خلف ظهورهم. و في حالات كهذه،

## عناصر النجاح

لا بد لهؤلاء الناس من التطلع إلى القائد كمصدر للسكينة والأمل. وبغض النظر عما يجابه القائد من بلبة الفكر والريبة، غير أن عليه إعطاء الانطباع أنه في كامل السيطرة على الموقف. ولنضرب مثلا بقائد طائرة يطير بك وسط جو مكفهر يعصف بالطائرة صعودا ونزولا، ويبدو لك الأمر وكأن الطائرة تدور في حلقة مفرغة لا نهاية لها، وتحس بالبرودة في مفاصلك و بالتوتر الشديد في أعصابك. عندها يأتيك صوت الربان المليء بالثقة ليخبرك بأنه يمسك بزمام الأمور وأنه لا داعي للقلق، وأنه طار بسلام خلال ألوف العواصف الرعدية، وأنه بانتظار الإنزله بالهبوط. ولا شك أنك لا تريد سماع عبارات التشكيك من الربان في موقف حرج كهذا، وترغب بدلا من ذلك في تطمينات كافية منه.

وعلى القائد أيضا أن يظهر توليفة غير عادية من ضيق الصدر وسعته، فهو من ناحية قلق لرق، لا يترك الأمور على عواهنها، وتمتلكه رغبة جامحة بالتغيز السريع لما ينبغي عليه فعله، غير أنه من ناحية أخرى مثابر لا يفت في عضده شيء برغم المعوقات والردات، وأن أسلوبه المتميز الفاعل يتمثل في كونه شخصا لا يلين، وأن له دافعا أحادي النظرة غرضه تحقيق ما ينبغي فعله بغض النظر عن أي شيء.

وبشكل قائد إعادة الهندسة التناقض بعينه في العديد من الوجوه. فهو من جهة قد حقق الكثير من النجاحات في عمله القديم، والتي أهله للصعود إلى حيث المنزلة التي يستطيع منها قيادة جهد الإعادة، غير أنه من جهة أخرى قد فقد إيمانه بالنظام القديم إلى الحد الذي يريد تقنيته. وباختصار، فإن قائد الإعادة يجب أن يكون مستعدا لقيادة الثورة ضد ذاته وضد النظام الذي أعطاه الحياة. وسيكون لأمثال هذا القائد شكيمة قوية وإحساس قوي بما تحتاجه منظماتهم والمحر

## العنصر الأساس: القيادة

الشخصي الذي يجند الآخرين للايمان بقضيتهم. و لن يكون هناك من كلمة أنسب من "قائد" لمثل هؤلاء الناس.

و في بعض الأحيان يكون اتخاذ قرار إعادة الهندسة يسيرا. فإين كانت شركتك تخسر ملايين الدولارات كل يوم و هي على شفير الانهيار، فلن يتطلب الموقف الكثير من التفكير العميق لتترك أن عليك التعامل مع الأمور من منظور مختلف. غير أن قيادة المنظمة نحو إعادة الهندسة في وجه النجاح الظاهر تتطلب قدرا أعظم من بعد النظر و البصيرة، و قدرات أفضل في الإقناع. و لنضرب مثلا بجم شولتس، رئيس شركة كوميرشل سيستمز Commercial Systems ، وهي إحدى الشركات الرائدة في صنع أجهزة التكيف و التابعة لشركة ترين Trane ، و هو رجل يتمتع بمثل هذه الصفات. فبرغم أن العديد في المنظمة كانوا يعتقدون أن الشركة كانت جيدة الأداء، أدرك شولتس في أوائل التسعينيات أن نجاحها كان مرتبطا بشكل مباشر وبأثر رجعي مع عدد المشروعات الجديدة للتشييد في قطاع العقار التجاري. و فهم شولتس أيضا أن للتغييرات في قوانين الضرائب، علاوة على الفائض المتوفر في مساحات المكاتب المبنية قد أدنا إلى انخفاض كبير في عدد المشروعات الجديدة، و توقع تبعا لذلك أن أداء شركته الجيد لن يدوم طويلا.

من هنا أدرك شولتس أن عليه القيام بتغييرات جذرية في أسلوب عمله، و أن عليه إذا أراد للشركة أن تستمر أن يركز على صيانة و تحسين نظم التكيف في البنايات القائمة بدلا من تركيزه على بيع النظم الجديدة للمنشآت الجديدة. غير أن عملياته لم تكن لسوء الحظ متوائمة مع هذا التوجه. فعملية مبسطة مثل إيجاد قطعة غيار قد تستغرق عدة ساعات بسبب الأهمية المتدنية نسبيا لقطع الغيار في شركة تركز على بيع المنتجات الجديدة على الدوام. و قد حدد شولتس هذه المسألة و



## عناصر النجاح

أبدى روحا قيادية اتسمت بالبصيرة النافذة، و ترجم ذلك إلى التزامه المبكر بإعادة الهندسة لإنقاذ مستقبل شركته برغم أنها كانت تنبؤا مركزا مرموقا في السوق.

و لتضرب مثلا آخر مشابه بشركة بروجرف لشورنس Progressive Insurance التي عمدت في بداية التسعينيات إلى الشروع في جهد واسع النطاق لإعادة الهندسة، برغم أن نتائجها المالية في تلك الفترة بدت جيدة. فقد توقع بيتر لويس المدير التنفيذي الأول للشركة و بروس مارلو المدير التنفيذي الأول للعمليات أن يؤدي قيام المنافسين الكبار بالتغلغل في نطاق عملهم المتضمن التأمين على السائقين ذوي المخاطرة العالية، و التمرد المتنامي للمستهلكين، كما بدا واضحا في المقترح رقم ١٠٣ في كاليفورنيا، إلى تهديد عملهم المربح. و بدل انتظار الآخرين حتى يسحقونهم، فقد كانت لديهم البصيرة و العزم تغيير عملياتهم، مركزين في البدء على مطالبات العملاء حتى يكون بمقدورهم التنافس في بيئة جديدة.

و للقادة الحقيقيين دائما رؤية للمستقبل، و للشكل الذي يمكن لمنظمتهم أن تكون عليه. و هذه الرؤية هي التي تعمل على إلهاب حماسهم للتغيير. و ينشأ قنوار التغيير الجذري بشكل دائم تقريبا من النصف العاطفي للدماغ بدل النصف الأيسر منه، و الذي هو مخصص للتحليل الصرف. و لا تقام هذه القرارات على الهوى مطلقا دون تمحيص و بنون كم واف من المعلومات. و بعد دراسة جميع العوامل الأخرى فإن الالتزام للشخصي اللازم لتوليد زخم التغيير و إدامته ينبع أولا و أخيرا من إدراك عضوي يسري أعظم من العقل ذاته.

و إذا ما كانت المسؤولية الأولى للقائد هي صنع قرار إعادة الهندسة، فإن مسؤوليته الثانية تكمن في إنجاح هذا الجهد.

## العنصر الأساس: القيادة

غير أن إعادة الهندسة ليست مطلقاً من عمل شخص واحد. فليس بوسع القائد أن يقوم بالعمل لوحده. و لا يتوقع من القائد أن يخصص كل وقته لإعادة الهندسة، و لا حتى جزءاً كبيراً منه. فهو في كل الأحوال مطالب بإدارة عمله. غير أن مسئولية إعادة تبقى في صلب مسئولياته، و عليه لتنفيذها أن يعين أصحاب عمليات، تقع على كل منهم مسئولية إعادة هندسة عملية محددة. و عليه أيضاً أن يوفر لهم الموارد التي يحتاجون إليها، و أن يضع بالتعاون معهم معايير للأداء الذي يتحتم عليهم تحقيقه. و ليس بوسع أي من أصحاب العمليات أن يكون في شك بمقدار متقال ذرة من أن أجوره و مساقه الوظيفي يمكن أن يتأثرا بنجاح أو فشل جهوده. و إذا ما تطلب الأمر ستة شهور لإنجاز طلب معين و أرادته العمل أن ينجز في ثلاثة أسابيع، فإنه يجب إنجازها في ثلاثة أسابيع من دون اعدار.

و برغم أن القائد يستفاد من العديد من الآخرين، من أصحاب العمليات و أعضاء الفرق و المساعدين الإداريين، في مجهود إعادة فإن هذا لا يحني انتدابهم لقيادة الجهد. ففي أغلب الأمور الأخرى اعتاد المديرون على تفويض المسئولية إلى الآخرين، مفضلين أن تكون مسئولياتهم محصورة بالإشراف و التقييم. غير أن الأمر في إعادة الهندسة هو على العكس، إذ أنه الحملة للشخصية للقائد ذاته، و التي يقوم فيها بتجنيد الآخرين لأداء الجهد دون تعيين أحد كبديل له. فالمشاركة المستمرة و المرئية للقائد ضرورية حتى يكون بمقدوره تنفيذ دوره بالشكل المطلوب. و هذا النوع من المشاركة هو بلا شك أحد أشد أشكال التكيف الشخصي الذي يجب على المديرين التنفيذيين القيام به عند التكيف لأسلوب إعادة للهندسة. و علاوة على صنع قرار إعادة و إنجازه، فإن المسئولية الثالثة التي تقع على عاتق القائد هي خلق البيئة المناسبة التي تستطيع إعادة الهندسة النجاح فيها.

## عناصر النجاح

و نعني بالبيئة المناسبة مناخ الآراء في المنظمة، و مزاج الزمن الذي تعيش فيه و عقلية و توجهات أناسه. فلو كان جو المنظمة مثلاً يسوده الخوف أو الشك أو المخزية أو الاستكافة أو اللجوء إلى الحيل الدفاعية، فإن إعادة الهندسة ستجابه مخاضاً عسيراً، و لن تكون المشاركة إلا شحيجة و رمزية، و لا تعطى الوعود إلا لتكسر، و لن يكون الالتزام إلا فائراً، و لن يرى الناس كثيراً من العطاء في إعادة الهندسة، و سيغيب الإبداع و الحماس. و لن يغير مثل هذا الجو غير القائد، و ذلك من خلال إعادة صياغته لتوجهات المنظمة و شعورها نحو جهد الإعادة. و لن يفضي الرضا عن الذات و المكابرة إلا إلى قتل الدافع للتغيير. و إذا ما كانت القناعة هي العرف السائد فلن يكون للناس حاجة ملحة لإعادة الهندسة، و ستكون مشاركتهم مصطنعة في أفضل الأحوال. غير أن البيئة التي تشجع على إعادة الهندسة هي التي تتميز بالمقابل بالطموح و الجد و التواضع. و هنالك قول مأثور لحبيذه كثيراً مفاده: "أن السمة المميزة للمنظمة الناجحة بحق تكمن في رغبتها في التخلي عن ما نجحت في عمله لفترة طويلة". فالفخر و الرضا عن إنجازاتك السابقة ينبغي أن لا يشعر أنك بضمنان مستقبلك، فذلك كان الماضي و ما نحن إلا أولاد اليوم. و ليس هنالك جواب دائم في عالمنا الدائم التغير، و هنالك فقط جواب للحظة الحاضرة. فما كان كافياً بالأمس قد يكون خطأ في الغد، و المنظمة الفائزة لا تخطئ إطلاقاً بين النجاح المؤقت و بين القيمة الجوهرية للأمر.

و بذات الطريقة، فإن الاستعداد للفشل هو مطلب أساسي للنجاح المرموق، و لن تؤدي سياسة تفادي الفشل بغض النظر عن التكلفة إلا إلى تسهيلات تدريجية في أفضل الأحوال. فالناس يحتاجون إلى تشجيع للقيام دون وجل بإجراء التجارب على الأفكار الجديدة.

## العنصر الأساس: القيادة

و نذكر في هذا الصدد تعليقاً سمعناه من الإدارة التنفيذية لشركة بروجرسف انشورنس Progressive Insurance يعبر بصديق عن الأسلوب و البيئة التي يجب على قيادة إعادة الهندسة توفيرها. فعند قيام هذه الإدارة بطرح أفكار إعادة هندسة عملية مطالبات العملاء على العاملين في المنظمة، ولجهت و بشكل متوقع قدرا كبيرا من الذعر. فقد وجد المعترضون عددا من العيوب الواضحة في التصميم المقترح. وقامت الإدارة بالإصغاء جيدا إلى الانتقادات و دراستها و جاءت بتصميم معدل، و طرحته على العاملين الذين وجدوا فيه مشكلات إضافية. و ردت الإدارة بذات الأسلوب و قامت بمراجعة التصميم. غير أن استمرار الاعتراضات دفع بها إلى الإعلان بشكل واضح و حازم: "نطمئنكم بأننا سنجرب حلا آخر إذا فشل التصميم". و عبارة كهذه تستحق شرحا دقيقا، إذ أن عبارة "إذا فشل التصميم" تعبر عن إقرار بأن الإدارة ليست معصومة من الزلل، و بأن الكمال و العلم غير المحدود ليستا من صفاتها، و أن الأمور قد تخرج عن نطاق سيطرتها. كما أن عبارة "سنجرب حلا آخر" تقول أن الإدارة لن تقوم بإعدام العاملين الذين يفشلون. فالإدارة هنا تقبل المخاطرة و تجيزها. غير أنها تتعهد أيضا بتجربة شيء آخر عند الفشل. فلن يكون هنالك وقوف ساكن، و الإبقاء على الوضع الراهن هو الخيار المستبعد الوحيد.

و لحل القارئ قد أدرك الآن بأننا قد وضعنا كما متنوعة من الواجبات على عاتق قائد إعادة. فالتائد هو المحفز للجهد و المقرر لتنفيذه و المتعهد لإنجازه. و هو الذي يدفع العاملين و يحثهم و يعمل كمستشار روحي لبرنامج إعادة. و هو الذي يعين أصحاب العمليات و يحدد لهم أهدافهم و يمنحهم السلطة و الموارد و المحفزات التي يحتاجون حتى يحققوا النجاح. كما أنه يتحقق أيضا من التزام جميع الممارسين بتنفيذ البرنامج، و يخلق البيئة المواتية التي يزدهر فيها جهد إعادة.

## عناصر النجاح

فكيف إذن يستطيع هذا القائد تنفيذ هذه المسؤوليات المختلفة؟ و نريد أن نقول هنا أن الكيفية التي يتم بها التنفيذ واضحة لا لبس فيها. فقيادة إعادة استخدام أدوات رئيسة ثلاث بأسلوب مقصود جدا هي الإشارات و الرموز و النظم.

### أدوات قيادة إعادة الهندسة

الإشارات	الاتصال للصريح
الرموز	للتصرف الشخصي
النظم	للقياسات و المكافآت

فالإشارات هي ما يقوله المرء، و هي الاتصال غير المتحفظ الذي يشترك فيه القائد مع المنظمة حول إعادة الهندسة. و سنقوم في الفصول القادمة بتفصيل هذا المفهوم بإسهاب. غير أننا نريد هنا أن نلخص الخصائص المميزة لبرنامج الاتصال الفاعل بالنقاط التالية:

- يجب على الاتصال أن لا ينقطع. فليس هنالك في إعادة الهندسة ما يطلق عليه الإسفاف في الاتصال. فقد أخبرنا جميع قادة إعادة ممن نعرف بأنهم لم يقدروا مقدار الاتصال. حق قدره، و أن الاتصال لا يتوقف عند البدء بالتنفيذ بل يستمر دون انقطاع، لأن لقطاع الرسائل قد يفسر على أنه نهاية للالتزام بالقيادة التنفيذية بجهد إعادة.
- يجب أن يكون الاتصال بسيطا. فالمفاهيم الأساسية يجب أن لا تلف بالمصطلحات الفنية البراقة. فالتحفيز لإعادة الهندسة يجب أن يتم التعبير عنه بكلمات يفهمها الجميع في المنظمة.

## العنصر الأساس: القيادة

- يجب على الاتصال أن يكون مثيرا مفعما بالشعور. فالرسالة المثيرة التي يعبر عنها بشكل مبتذل ستكون مبتذلة. و نظرا للطبيعة الحرجة لإعادة الهندسة، فإنه من الضروري إيجاد المبتل المناسبة لجعل الناس يحسون بالطبيعة الملحة لها و التعامل معها على المستوى العاطفي و ليس العقلاني.

أما الرموز و هي ما يُريه المرء بالعمل فهي الأفعال الرمزية الشخصية الذي يؤديها القائد. فالكلام رخيص ما لم يصدق العمل، و إن لم يقترن بالعمل فلن يصدق أحد و سيصرف النظر عنه. و إذا ما قلت أن إعادة الهندسة مهمة و لم تخصص شيئا من وقتك لها، فلم يؤمن الغير بأنها مهمة كما تقول؟ و هنالك العديد من الأساليب التي يستطيع القائد من خلالها البرهان على الطبيعة الحرجة لإعادة الهندسة. و الدليل هنا على فهم السلوك الرمزي هو من خلال النظر إليه على أنه شكل آخر من أشكال الكلام الذي يترجم إلى أفعال تعد مضربا للأمثال، و التي يبلغ دويها مبلغا أعظم من دوي الكلمات ذاتها. و لا يهم فحوى هذا السلوك بقدر شكله. فعلى سبيل المثال، قام أحد قادة الإعادة بإعطاء رقم هاتف منزله إلى كل عضو في فريق الإعادة، وشد عليهم ضرورة الاتصال به إذا ما صادفتهم أي مشكلة سواء بالليل أو بالنهار، و وعدهم بحل أي إشكال يواجهونه. و قام قائد إعادة آخر بتحويل أعضاء فريق الإعادة بكسر القواعد المتبعة في المنظمة التي طالما تمسكت بهذه القواعد، و أخبر الجميع أن الخروج عنها مسموح و مطلوب أيضا، و انتظر حتى قيام أحدهم بالخروج عن بعضها ليكيل له المديح و ليعامله معاملة الأبطال. و عمد قائد إعادة ثالث إلى مراجعة جميع المعالم الرئيسية لجميع مشروعات الإعادة في الشركة، و قدم اقتراحات مفيدة. و لعل أهم مساهماته هو تقديمه للبراهين على عمق التزامه للشخصي بالمجهود.

## عناصر النجاح

و آخر الأنوات هي النظم و التي هي المقاييس التي يتم بها قياس أداء الناس و إثابتهم. و يحتم أن تقوم هذه النظم بمساعدة الرسائل المرسلّة بالإشارات و الرموز. فلو قلت على سبيل المثال أن إعادة للهندسة هي أئمن شيء في الشركة، و لم توفر لأعضاء فريق الإعادة فرص المكافئة و الترقية بذات الطريقة في الأقل التي يعامل بها نظرائهم، فستبقى حتى تجد من يعمل في فرقك. و إذا ما قلت لأصحاب العمليات لديك أن عليهم إعادة هندسة عملياتهم، و تحملهم مسؤولية نجاح الجهد مقاسا بالقياسات القديمة أثناء فترة التحول، فإنك ستضعهم في موضع لا يمكن للدفاع عنه. و إن تحصل عندها إلا على إعادة هندسة قديمة أو محاسبة على مستوى عال من الإبداع أو أصحاب عمليات مصابين بالفصام. فالسبيل إلى قلوب الناس و عقولهم لا يكون من خلال آذانهم بل من خلال محفظات نقودهم. و نظمك التي تستخدمها لقياس أدائهم و تعويضهم هي التي تعمل بقدر مهم على صياغة اتجاهاتهم و سلوكهم.

و لتلخيص ما قلناه فإنه يحتم على القائد المؤثر لإعادة الهندسة أن يكون قائدا ملهما كثير الرؤى، مسموع الكلمة، رابط الجاش. و بخلاف ذلك، فإن الناس الذين يحملون لقب قائد الإعادة و لا يؤدون أدوارهم كما ينبغي لهم سيجفون على جهودهم هذه بالإخفاق. و سيؤدي غياب الإدارة القوية حتى بالشركات التي تفهم إعادة الهندسة من حيث المفهوم و التنفيذ إلى الفشل.

و للقيادة للضعيفة مؤشرات عدة، منها التقدير في الموارد المتاحة لجهد إعادة الهندسة. فالإدارة الحريصة بصنق على هذا الجهد يجب أن تصر على تخصيص أفضل ما عندها من الناس له، و سنبذو غير مخلص و ضعيفة إن هي أخفقت في ذلك.

## العنصر الأساس: القيادة

و يتمثل المؤشر الآخر على ضعف القيادة في دفن إعادة الهندسة في منتصف جدول أعمالها. فالإعادة لا يمكن أن تكون رقم خمسة في قائمة مكونة من عشرة بنود، إذ يتحتم أن تكون رقم واحد في قائمة مكونة من بند واحد، و هي بذلك تعني إعادة التفكير الكامل بكيفية أدائك لعملك، بحيث أنك تلمس أصدائها في كل زاوية من زوايا الشركة، بدءا بتصميم الأشغال و انتهاء بثقافة الشركة ذاتها. فإعادة الهندسة مهمة هائلة لا تأتي بالدرجة الثانية من حيث الأهمية لأي مهمة أخرى.

و من أعراض القيادة الضعيفة أيضا التخلي عن إعادة الهندسة بشكل مبكر. و يتخذ هذا التخلي شكلين يتمثل أولهما في بعض الأحيان بالانتهزام قبل تحقيق أي فائدة تذكر بسبب فقدان الجسارة و الشجاعة المطلوبتين للتصدي للصعوبات الحتمية. و تشرع قيادة من هذا النوع بالمسير إلى الأمام حتى يبرز أمامها بعض الهفوات، و من ثم تتداعى تحت تأثير ضغطها النفسي. فمن السهل أن يكون المرء قائدا لإعادة الهندسة طالما مشئت الأمور على ما يرام و طالما توالى لكم الكبير من ردود الفعل الإيجابية لمسيرة جهد الإعادة، غير أنه ماذا سيحدث إذا ما اكتشفت أن إحدى بنات أفكارك لم تكن بالمستوى المطلوب، أو أن مقاومة التغيير كانت أشد مما توقعت، أو أن التكاليف ستكون أعلى مما خططت؟ فالاختبار الحقيقي للقيادة هو محافظتها على رباطة جأشها عندما يعوزها الجميع من حولها.

أما الشكل الثاني من أشكال الانتهاز المبكر فيتمثل في التخلي عن إعادة الهندسة إذا ما بدت تلوح في الأفق نياشير إحراز بعض التقدم، حتى ولو كان بقدر أدنى من الهدف المقرر. "فالقيادة" الذين تعوزهم الجدية و المثابرة يلتزمون أقرب الطرق إلى المخرج عند ظهور أول بوادر النجاح، ممتئين أنهم خرجوا منها أحياء



## عناصر النجاح

يرزقون. فلقد كانوا غير واثقين من نجاحهم إلى الحد الذي باتوا يعدونه أي نتيجة يحصلون عليها غير الفضل المزري. غير أن النجاح الحقيقي في الإعادة لا يأتي من القناعة بالنصاف الحلول و لا بالنتائج الأولية، بل بالمضي قدما لتحقيق نقلات هائلة و مثيرة في تحسين الأداء.

ففي أحد فروع شركة ليتنا للتأمين تمثل أحد أهداف إعادة الهندسة بتخفيض النفقات بمقدار أربعين مليون دولار سنويا. و قبل فريق إعادة الهندسة في الشركة التحدي، غير أنه قرر بعد إعادة التصميم أن يكون التوفير سبعة عشر مليونا فقط، لعدم إمكانية تحقيق المبلغ المطلوب. غير أن إدارة الشركة، إدراكا منها بأن القضية قد أصبحت اختبارا حقيقيا لمقدار جديتها، أصررت على أن السبعة عشر مليونا، و هي ليست بالمبلغ الهين، لم تكن كافية، و أن على الفريق تحقيق الهدف المطلوب. و قام الفريق بالفعل بإعادة التصميم، و استطاع تحقيق توفير بمبلغ خمسين مليونا. و قد استطاع الفريق تحقيق هذه النتيجة التي تعد نقلة هائلة في الأداء لأنه كانت للقيادة العزم المطلوب للإصرار على تحقيق أفضل النتائج.

و هنالك أيضا عرض آخر من أشكال الضعف و الذي يتمثل بضرب الممانعين على أرسفهم بدلا من كسر أرجلهم، إذ يحدث في الغالب عند تطبيق جهد الإعادة أن يقوم إداري كبير بتفسير ذلك على أنه تجاوز على سلطاته، و يقوم بوسائل ظاهرة و باطنة بمقاومة التغيير. و إذا ما عمدت القيادة التنفيذية إلى التحايل عليه و حثه برفق لتعديل موقفه بدل مجابهته بحدة، فإنها ستخسر اللعبة. فاستجابتها بهذا الشكل للمقاومة نادرا ما يفضي إلى تغيير السلوك، بل إنها في واقع الأمر تعمل على تشجيعه، و تحد كثيرا من فاعليتها على إمرار رسائلها للعاملين الآخرين في المنظمة.

و لحل الارتقاء إلى مستوى هذا النوع من التحدي بشكل صعبة مضاعفة،

## العنصر الأساس: القيادة

و أهمية مضاعفة أيضا، و بخاصة عندما يكون الممارعين من الذين عملوا كمساعدين لقادة الإعادة لفترة طويلة أو أنهم كانوا حتى من معلمهم. و في هذا الصدد يتذكر فريد مسون رئيس فرع التصنيع العالمي في شركة فدرل موجل Federal Mogul لتصنيع قطع غيار السيارات بقوله: "لقد كان بعض الناس من الذين عملت معهم سنين طويلة و كانوا من الذين أثروا في تطوري الشخصي بعض ممن لم يتمكنوا من التكيف للتغيير. لقد كانوا أناسا طيبين و لطيفين، غير أن التعامل معهم بحزم كان مؤلما حقا".

و بهذا نكون قد اتفقنا على أن القيادة التنفيذية التي تتسم بالحماسة و الالتزام و المتابعة الدقيقة مطلب مطلق لإعادة الهندسة. غير أنه ما العمل إذا ما خلت منظمتك من هذا الشكل من القيادة؟ و ماذا يتحتم عليك عمله لتجديد قائد إعادة الهندسة؟

تصور أنك تعمل في منظمة و ترى ضرورة إعادة هندستها لأنها في ورطة، أو لأنك ترى للتغيير وشيكا، أو لأنك ترى فرصة سانحة للحصول على مزية تنافسية مهمة. غير أن مديريك التنفيذيين لا يحققون لك ذلك. علاها ينبغي عليك أن تطرح على نفسك السؤال التالي: لماذا يا ترى لا يقومون بمسؤولية القيادة؟ أو لماذا لا يرون الحاجة إلى التغيير في حين أنك تراها؟ أو لماذا لا يقومون بالتغيير إذا ما أدركوا الحاجة إليه؟ و ما من شك أن الإجابة على هذا السؤال ستقرر كيفية شروعك في تنفيذ التغيير.

ففي بعض الحالات يعجز فريق الإدارة العليا عن القيام بالتغيير لافتقاره إلى النسيج الأخلاقي و العزم للتحولات من الماضي، فهذا للفريق هو فريق إداريين و ليس فريقا من أصحاب الأعمال الحرة، و قوامه من حيث الأساس أفراد دخلوا إلى الأرض و اعتادوا القيام باليسير من العمل، و هم لا يرغبون باستبداله بعمل

## عناصر النجاح

شديد. و لعل ما قاله مدير تنفيذي مرة يعبر بصدق عن مثل هؤلاء الإداريين إذ قال: يعمل الناس بجد كي يصبحوا مديرين تنفيذيين حتى لا يعملوا بجد بعدها. و قال معلقا على عمله: "أعمل الآن بصفتي قائدا لإعادة الهندسة بشكل جدي أكثر من أي وقت مضى في حياتي". و لا يرغب بعض الناس ببساطة أن تلقى على كواهلهم مسئولية رئيسة من هذا النوع. فإذا ما كان مثل هذا السلوك متفشيا في قيادة منظمتك، فإنهم لن يعيدوا الهندسة في المستقبل المنظور، و يتحتم عليك الانتقال إلى مكان آخر.

غير أن غياب سمة القيادة في أكثر الحالات لا يكون نتيجة لأي عيوب أساسية في القيادة العليا، بل إنها لا تقود بسبب جهلها. و يميل العديد من المديرين التنفيذيين إلى المعاناة من مصدر خطر واقعي جدا متصل بعملهم هو أنهم معزولون عن الواقع و لا يعلمون بالتالي ما يدور من حولهم. فالمعلومات التي تصلهم في العادة تكون مختصرة لا مفصلة، و مالية لا تأبه بالعمليات، و تاريخية و ليست وقتية. و معلومات من هذا النوع يمكن أن تثقل ما يحدث، كأن تكون الشركة قد ربحت أو خسرت، غير أنها لا تشرح أسباب الربح أو الخسارة، مثل: ما السبب وراء طريقتنا في التصنيع التي تجعل من مستويات مخزون العمل قيد التنفيذ عالية بهذا الشكل؟ و لماذا بهجرنا زبائننا؟ و ما اللفة في طريقة تطويرنا لمنتجاتنا التي تجعلنا غير منتجين؟ فبإمكان الأرقام المالية أن نرينا للنسائج فقط، غير أنه إن يكون بمقدورها شرح أو توصيف العوامل التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.

و نتيجة لملل هذه المعلومات التي هي في غاية التلخيص و المعالجة فإن طعمها و البصيرة التي يمكن أن تأتي منها يكونان قد عصرا منها عصرا، و هذا بدوره يجعل العديد من المديرين الكبار يتخذون قرارات مبنية على نموذج متقدم

## العنصر الأساس: القيادة

عن كيفية عمل الشركة، حيث أن فهمهم للشركة ينبع من خبرتهم في الأيام الخوالي التي كانوا فيها على مقربة من العمل اليومي فيها. غير أن العديد من أوجه عمل الشركة يكون قد تغير بشكل كبير منذ ذلك الحين. ولعل الأسوأ من هذا الوضع قد يأتي من كون بعض المديرين التنفيذيين لم يكونوا قريبين على الإطلاق بدرجة كافية من العمل اليومي حتى يعرفوا بحق كيفية عمل الشركة على مستوى العمليات.

فإن كانت المشكلة الأساسية هي الجهل، فإن العلاج يكمن في المعلومات. و حتى تساعد القادة المحتملين على الظهور، فإنه يتحتم عليك توجيههم لتفهم الواقع الحالي لعمل الشركة، حتى يكون بمقدورهم تفهم الحاجة إلى إعادة الهندسة، وتلمس طاقاتها الكامنة. ولتحقيق ذلك، فإنه يتحتم عليك العمل على أهم عاطفتين أساسيتين للإيمان والتأان تتمثلان في الخوف والطمع. فعليك أن تخفيهن بإظهار النواقص الخطيرة في العمليات الحالية، وأن تركز على مقدار الأذى الكبير التي تلحقه هذه النواقص بالمنظمة. ولتحقيق هذا الغرض، فإن عليك أن تجعلهم واعين أولاً بوجود هذه العمليات، حيث أنه لن يكون بإمكانك إقناعهم بالأداء السيئ للعملية حتى يرى المديرين الكبار العملية كعملية، وليس أي شيء آخر.

و بالإمكان استخدام الخوف وفق العديد من الطرق المختلفة كعامل مساعد في إنتاج عملية للتغيير. ففي إحدى شركات الطيران الكبيرة قامت مجموعة من مديري التشغيل بتخصص عملية غاية في البساطة لم تكن تعتبر عملية في السابق تمثلت في إقلاع الطائرات. و لا يتعلق الأمر هنا بقوانين حركية الهواء التي تنفع الطائرة إلى الطيران، بل بالأنشطة المطلوبة حتى ترفع الطائرة مثل جمع التذاكر و إركاب المسافرين و تحميل الأمتعة و حساب سرعة الإقلاع، و غيرها من الأمور. و قام المديرين برسم مخطط تفصيلي بجميع هذه الأنشطة، و خرجوا بصورة هي

## عناصر النجاح

غاية في التعقيد حتى أصبحوا يطلقون على المخطط اسم "مخطط جحر الجردني". فقد كانت العملية من التعقيد بحيث أن حقيقة كونها ممكنة الحدوث أصبحت تعد من المعجزات. وكانت الخطوة الأولى لهؤلاء المديرين هي البرهنة على تعقيد و عدم كفاءة هذه العملية كي يقتعوا الإدارة التنفيذية للشركة بوجوب معالجتها بشكل جوهري.

و لإقناع الإدارة التنفيذية بالحاجة إلى إعادة الهندسة، فإنه يحتم عليك أن تجعل القائمين عليها يعون بمرارة نواقص العملية المستهدفة. و في هذا الإطار، فإنه ينبغي عليك القيام بدراسات تحليلية مفصلة لتوثيق فرط تعقيد و تكلفة العمليات القائمة، و عدم الرضا الذي تسببانه للعملاء. فعلى مسيل المثال، وجد بعض العاملين بشركة تكساس انسترومنتس Texas Instruments أن عملية تنفيذ طلبات العملاء كانت في ورطة كبيرة، فعمدوا إلى رسم مخططات للعملية بغرض توضيح العمليات الجارية فيها ببيانها، نظرا لأن الشركة لم تكن تنظر إليها كعملية محددة، و لم تكن تديرها وفق هذا التصور.

و قد برهن أحد المخططات الذي يبين الخطوات المتضمنة في العملية بدءا من استلام طلب العميل و انتهاء ببدء عملية التصنيع أن ١٨ في المائة فقط من هذا الجهد كان يمثل عملا مفيدا. و قد وثق مخطط آخر الخطوات التي يشتمل عليها البدء بعملية التصنيع لحين تسليم المنتج للعميل، و بين أن مقدار العمل المضيف للقيمة لم يتعدى ١١ في المائة من مجمل العملية. و قد كشفت هذه المخططات أن كل منتج من منتجات الشركة كان يتطلب ست رحلات بالطائرة، و ثمانية بالناقلات، و عدد لا يحصى من عمليات الاستلام و التسليم. و عندما رأت الإدارة كل هذه المخططات تملكها الهلع، و بذلك حقق العاملون بشكل كفاء متطلب إشارة الذعر لجعل الإدارة تترك أن هذه العملية، علاوة على عمليات أخرى، كانت

## العنصر الأساس: القيادة

تعالني من مشكلة حقيقية.

و بالإمكان أيضا استخدام اختبارات تحليل الأداء للمساعدة في خلق شعور بالخوف، و أن الأمر يتطلب عملا عاجلا. فالتعرف على أداء رفيع لعمليّة في مؤسسة أخرى يمكن أن يدفع قيادة المنظمة إلى العمل. و برغم أنه من الضروري التعرف على ما يفعله الآخرون، فإنه ينبغي استخدام هذه الاختبارات بشيء من الحيلة لأنها يمكن أن تشكل وسائل إجهاض فاعلة للإبداع. فإن كان هدفك لا يتعدى تقليد الآخرين، فإن أفضل ما يمكنك أن تأمل على تحقيقه هو اللحاق بالركب. ففائدة اختبارات تحليل الأداء هي كونها تشكل الحافز للعمل لا الدليل له، و ينبغي لها حث الناس على الانتباه لما يقوم به الآخرون و استخدامه كمحفز للعمل للمبدع، لا المقلد.

و علاوة على استخدام الخوف كعامل لدفع القيادة للعمل، فإن العاطفة الإنسانية الأساسية الأخرى المتمثلة في الطمع تشكل أيضا عاملا مساعدا مهما لحثها على العمل. فبإمكانك أن تقدم للإدارة الاحتمالات المستقبلية التي تتعدى البقاء إلى الازدهار، و ذلك من خلال نقلك إليها بشارات النجاح و للمزايا المتوقعة لإعادة الهندسة. و ستحتاج لتنفيذ هذا الغرض إلى إعطاء مقرر تدريبي سريع في الإعداد، أو تشجيع الذين تريد إقناعهم على قراءة حالات ميدانية موثقة عنها، أو ترئيب زيارات لهم للشركات التي طبقتها بنجاح، أو أخذهم للندوات الخاصة بها. فالمهم هو أن تعمل كل ما يقتضيه الأمر لجعلهم مؤمنين بإعادة الهندسة.

و إذا ما قمت بهذه الأنشطة فإنك من حيث التأثير تقوم بدور العامل المساعد، و هو شخص أو مجموعة صغيرة من الناس الذين يحضون أحد المديرين لتسليم مسئولية قيادة جهد الإعداد. و من الواضح أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يؤديه أيا كان من الناس، إذ إنه يقتضي حرية الوصول إلى الإدارة العليا لإسماعها

## عناصر النجاح

---

صوتك، و يستلزم أيضا الاحترام و المصداقية حتى تصدقك الإدارة، و يتطلب كذلك المثابرة لتقوية الفرصة عليهم للاستمرار في تفادي الحقيقة المتضمنة في إعادة الهندسة بغض النظر عما يقولون. و لعلك تحتاج أيضا إلى قدر كبير من نكران الذات لأنه يتحتم على القائد أن يعتقد على الدوام أن قرار إعادة هو قراره وحده. كما أنك لن تجد مديرا تنفيذيا واحدا يريد الاعتقاد بأنه قد دفع دفعا لاتخاذ قرار معين. غير أنه ينبغي عليك توخي الحذر عند قيامك بدور العامل المساعد لإعادة، إذ أن الشخص الذي يحدث أن يكون على مقربة من المدير التنفيذي أثناء لحظة الإلهام التي يقرر فيها الشروع في إعادة يمكن أن يجر لأن يكون الشخص المسئول عنها. و قد مر علينا الكثير من الناس الذين أصابتهم الدهشة عندما اكتشفوا أن محاولتهم المجردة من أي دوافع شخصية لحث الإدارة على الشروع في إعادة الهندسة قد غيرت من مجرى مساقهم المهني إلى الأبد.

## الفصل الرابع

### العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

فلنا أن القيادة هي العنصر الأساس في نجاح إعادة الهندسة، غير أنه برغم كون القيادة القوية ضرورية لجهد الإعادة إلا أنها ليست كافية لوحدها لتحقيق هذا النجاح. فهناك كم عظيم من العمل الذي يجب أدائه في إعادة الهندسة، و هو بالتأكيد ليس مجهود شخص بعينه.

و إذا كانت إعادة الهندسة تشكل المدخل الأول في جدول أعمال الشركة، فإنه من الطبيعي أن يخصص لها أفضل و ألمع العاملين فيها. غير أنه ماذا يعني هذا بالضبط؟ و ما هي أنواع المهارات و القدرات التي يتمتع بها أعضاء فريق إعادة الهندسة؟ و ما هي الخلفيات و الخبرات التي تصنع مهندس الإعادة الجيد؟ و كيف يمكن تشكيل فريق إعادة هندسة جمعي، فاعل و رفيع المقام، من مجموعة من الأفراد ذوي العيار المالي؟

و من الواضح أن أنواع الناس المطلوبين لبرنامج الإعادة يجب أن نمكن طبيعة الجهد ذاته. و يقوم هذا الكتاب بتوصيف العمل الذي يؤديه مهندس الهندسة بشيء من التفصيل، غير أنه من المفيد أن نلخص هذا العمل بالنسبة إلى محتواه و سياقه و أسلوبه.

و بالإمكان تلخيص محتوى عمل إعادة الهندسة بالنقاط التالية:

- فهم العملية القديمة و متطلبات العملاء بغرض تحديد مواطن الضعف في العملية القائمة و الأداء المطلوب من العملية الجديدة.
- خلق تصميم لعملية جديدة يحطم الافتراضات القائمة منذ أمد طويل.



## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

- بناء العملية الجديدة الذي يتضمن تحديد التوصيلات الكاملة لعملها، علاوة على تحديد منولاتها بالنسبة لجميع أوجه المنظمة، و تدريب العاملين، و بناء نظم المعلومات اللازمة، و ما شابهها.
- عرض الطريقة الجديدة للعمل و العيش، في كافة أنحاء المنظمة لإقناع العاملين بجدواها.

و يعني سياق إعادة الهندسة البيئة التي سيتم فيها أداء العمل. و تنفذ إعادة في ظل الظروف التالية:

- الرغبة: نحن لا نعرف إلا القليل عندما تبدأ إعادة الهندسة، و نعرف أن العملية القديمة لم تعد كافية، و أننا بحاجة إلى شيء أفضل منها بكثير. و لا تختفي هذه الرغبة بسرعة بل بالتدريج فقط ما دام المشروع قائما.
- التجريب: تتميز إعادة بأنها عملية يغلب عليها التكرار. و من المحال تصميم طريقة جديدة للعمل على الورق، إذ ينبغي تجربتها على أرض الواقع. و هذا التجريب ذاته يحتم صنع الأخطاء.
- الضغط: لا تقوم أي منظمة بإعادة الهندسة على الإطلاق إلا إذا كانت بحاجة إلى نتائجها بشكل ملح. و لما كان من الضروري على إعادة المشروع في خطوات غير متحفظة، فإن معيدي الهندسة يعملون دائما تحت ظروف تتميز بالإلحاح و الشدة.

لما أسلوب إعادة الهندسة فإنه لا يشبه مشروعات الأعمال التقليدية التي تبدأ بشكل عام بأهداف جيدة التعريف و خطة واضحة للمشروع، بل إن ما يميزها

## عناصر النجاح

هو اعتمادها التحري والاستكشاف بدل التحليل والمعرفة، و كونها رحلة نحو المجهول. فمعيد الهندسة يعيش في سيل من الخيارات و البدائل و الإمكانيات. و يتحتم صياغة الأفكار قبل الحصول على جميع الحقائق، و اختبارها قبل استقرار الموقف، و كذلك تقييمها قبل أن تتحقق النتائج. و برغم أن إعادة الهندسة تتم في حالة من الريبة و الغموض غير أنها تتحرك بسرعة. و نحن نسميها في بعض الأحيان حالة "التعثر باتجاه الأمام". و برغم صحة اتجاه الحركة، غير أن المروء لا يكون بحالة سيطرة كاملة عليها.

و إذا ما بحثنا في التعريف الواقعي للمرشح الجيد لمعيد الهندسة فإنه الشخص الذي سيكون متمكنا و مرتاحا للعمل ضمن سياق و أسلوب الإعادة. غير أننا لا نحتاج لحسن الحظ للاعتماد على صياغة حشوية كهذه في هذا البحث، بل نقترح بدلا عنها السمات التالية التي تميز الشخص الذي يمكن أن يكون مهندسا جيدا للإعادة:

- أسلوب ذهني شمولي موجه نحو العمليات: و هو الملكة لرؤية الصورة الكبيرة و تمييز الجزء من الكل، و فهم كيفية تناغم المهام بين بعضها البعض لتكوين عملية كاملة، و كيفية تدخل تصميمات العمليات و الأطر التنظيمية لتكوين مؤسسة الأعمال.
- مهارات التصميم: و هي القدرة على تصور طريقة جديدة لعمل الأشياء و من ثم صياغتها و تحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي.
- ميل نحو التغيير الذي ينزع إلى اللقلق: و هو عدم القدرة لفطرية على القبول بالأشياء على علاقتها، و تصميم على سير كنه المجهول.
- الحماس و التفاؤل: و هما اللبثات النفسي للمضي قدما رغم المواقف و المعانعين و خيبات الأمل المتكررة.

## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

- المثابرة واللباقة: و هما للقدرة على مجابهة مقاومة الخصوم و من ثم إنهابهم و تحويلهم إلى مؤمنين بوجهة نظرك.
- مهارات التعامل مع الناس و العمل للفرقي و الاتصال: و هي القدرة على العمل كجزء من فريق قوي الأواصر، و للتخلي بالصير للاستماع إلى حاجات و اهتمامات كل من تأثرت حياته بإعادة الهندسة، و امتلاك موهبة صياغة الرسائل التي تحثهم على قبول الحقائق المرة و الرضى ببتبعاتها.

### سمات مهندس الإعادة

توجه نحو العمليات	قلق	مثابرة	بلاغة الاتصال
منظور شمولي	حماس	لباقة	إبداع
تفاوض	عمل فرقي		

غير أنه كيف يتأتى لنا تحديد الأشخاص الذين يحملون هذه المؤهلات؟ و قد نتعجب إذا قلنا لك أنه ليس من الضروري إجراء بحث نفسي مكثف للحصول على مثل هؤلاء الأشخاص، إذ أن الصفات المرغوبة في معيد الهندسة ترتبط بشكل وثيق و عجيب مع المعلومات التي تحتويها صحيفة الأعمال التي هي الأداة الأساسية في أي عملية توظيف.

فليس من الصعب إيجاد شخص يمتلك مهارات تصميم جيدة و يتركز تفكيره حول العمليات. فإن تحتاج إلا إلى البحث عن مهندس. فإعادة الهندسة هي في واقع الأمر فرع من فروع الهندسة التي ينحصر نطاق عملها بالمنظمات و العمل، بدل الهياكل أو الأجهزة الإلكترونية. و جميع المهندسين من حيث الأساس، سواء كانوا مهندسين كهربائيين أو ميكانيكيين أو مدنيين أو صناعيين أو مهندسي

## عناصر النجاح

برامجيات، يشتركون في الكثير من الصفات. فبالإمكان تكيف أساليب تفكيرهم بسرعة من حقل لآخر. فالميل الطبيعي للمهندس هو التصميم و التركيب و الاختراع بدل التحليل. فقد يكون العلماء مهتمين بفهم كنه الأشياء، غير أن المهندسين يركزون جهودهم على ما يمكن عمله. و جميع المهندسين يعرفون كيفية المطالبة مع التعقيد، و لا يملكون ترف تبسيط الأمور و عزل أنفسهم عن العالم في زاوية ضيقة يعملون فيها. فمبتكراتهم يجب أن تعمل في العالم الحقيقي بكل تعقيداته و أبعاده المتعددة. و يمتاز المهندسون بحولهم للشمولية للمسائل، و تشكل العمليات حياتهم بكل تفاصيلها. و قد تختلف المسميات من حقل لآخر (حيث نعد بعض الحقول إلى إطلاق تسمية "نظام" بدل العملية، مثلاً)، غير أن التفكير الشمولي هو العامل الجوهري المشترك لجميع حقول الهندسة.

و سيكون للمهندسين أيضاً خبرة في المكونات العملية للتصميم الناجح وهي الابتكار، الذي هو اختراع شيء جديد تماماً، و التقييم التبادلي، الذي هو تشكيل التصميمات التي يجب أن تفي بمعايير التنافس، و تحليل الأداء، الذي هو التحديد السريع و اللبديهي لكون مفهوم التصميم جذاب فقط أم أنه يعد بتسليم الأداء المطلوب، و تصيد الأخطاء، و هو إيجاد العيوب الحتمية في التصميم و الإتيان بالحلول الناجعة لها.

كما أن خاصية القلق المطلوبة من مهندسي الإعادة يمكن التعرف عليها بسهولة من صحيفة أعمال المتقدم للعمل. فمهندسي الإعادة المحتملين يعملون إلى تغيير أعمالهم، و غالباً ما يعمدون إلى تعلم أشغالهم بسرعة و يجرون التحسينات عليها، غير أنهم معرضين في نهاية المطاف للإصابة بالملل و الإحباط، بسبب غياب للتحدي في عملهم، أو غياب للدافع على الاستمرار في الكفاح في بقرية المنظمة، مما يدفعهم إلى النزوح إلى قضية أخرى يستطيعون توجيه طاقتهم لها. و

## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

لا يدل تبديل العمل بشكل متكرر على القلق و عدم الرضى عن الحال الراهن فحسب، بل إنه يمنح الشخص الذي يقوم به تنوع الخبرة و السعة في حقله، و هذان خاصيتان قيمتان في البيئة المتشعبة الوظائف. و طبيعي أن نذكر هنا بوجوب التفريق بين الناس الذين يؤمنون بقضايا معينة و يؤدون عنها و الآخرين الذين لا يستطيعون البقاء في أعمالهم لافتقارهم إلى الكفاءة.

كذلك، فإن السمات الأساسية للحماس و التفاؤل و المثابرة تتوفر عادة في الناس الذين قضوا بعض الوقت في قسم للمبيعات. فمندوبو المبيعات يضعون على الدوام أعمالهم على أكتفهم، و قد يتعرضون على مدار اليوم إلى تجارب تجرح نواتهم و تهدم ثقتهم بأنفسهم. و لكي يحافظوا على توازنهم النفسي فإنه لا بد لهم من غرس شعور قوي بالثقة في أنفسهم و بما يقومون به من عمل، و أن يكونوا بطبيعة الحال متفائلين إلى أبعد الحدود. و إذا ما كان الجزء الخاص بإعادة الهندسة مهمة هندسية أساسا، فإن عملية التنفيذ هي مهمة

مبيعات، إذ يتحتم على مهندس إعادة "بيع" المفهوم الجديد إلى مجموعة متكررة من العملاء، الذين هم موظفي الشركة الذين يشككون في التغيير على الدوام. فمن يا ترى يكون خير مرشح لهذه المهمة غير مندوب مبيعات سابق؟

أما إذا ما ناقشنا العمل الفرقي و تملك مهارات الاتصال مع الناس، فقد وجدنا أنهما يرتبطان بشكل وثيق بخاصية منفردة واحدة سهلة التحديد هي أن يكون مهندس إعادة امرأة. و لا نريد في هذا الصدد أن يتهمنا أحد بمحاباة جنس على حساب الجنس الآخر، و ليس في نيتنا جرح شعور أولئك الذين يشعرون "بالتهديد من الهرمون الأنثوي" كما أستخدم على تسميته حديثا في لغة الدقة السياسية [التي شاعت أخيرا في الولايات المتحدة]. غير أنه من الملاحظ بشكل عام أن النساء يرين قدرة أكبر في الاتصال من الرجال لأسباب غير معروفة. و يعزو البعض

## عناصر النجاح

هذه القدرة إلى أن الإعداد الاجتماعي للمرأة بعدها لتقوم بدور مساعد بدل أن تقوم بدور تنافسي، في حين ينظر آخرون أن السماح للمرأة بدخول معترك الإدارة في الشركات حديثا يجعلها أقل تعلقا بالهيكل القائم و أكثر مرونة، في حين يرى آخرون أن الفرق يكمن في الاختلاف الأحيائي بين الجنسين. ولسنا هنا بصدد التنظير حول قضية "الطبع مقابل التنطيع"، غير أن لنا بيان لطريف بمساند حكمتنا التي أوردناها مفاده أن نسبة النساء في عدد مهندسي إعادة مسانيد الطراز الأول يفوق نسبة تمثيل النساء ككل في القوى العاملة في الشركات. وقد أيد هذه الملاحظة قادة إعادة الهندسة في العديد من الصناعات.

و لتلخيص ما قلناه، و لو بشيء من التبسيط، فإن أفضل مهندس إعادة هو المهندسة التي تقلبت في الكثير من الأعمال و لها خبرة في مجال المبيعات. غير أنه من الواضح أنه من غير المرجح جدا أن يجتاز أغلب معيدي الهندسة لديك هذا المتطلب الصارم بعض الشيء لأنك لست بحاجة إليه، فمعيدو الهندسة كما أوردنا سابقا لا يعملون لوحدهم بل إنهم يعملون في فرق تمتلك الخصائص المرغوبة بدل أن يمتلكها كل عضو في الفريق على حدة. دعونا الآن نتحول إلى الكلام عن الفريق بدل الكلام عن أعضائه.

لقد لحق الكثير من الإسفاف بكلمة "فريق" أخيرا. فالفريق بالنسبة لنا هو مجموعة من الناس الذين يعملون باتجاه مجموعة من الأهداف المشتركة. وفي إعادة الهندسة يتحتم على جميع أعضاء الفريق المشاركة في أشياء ثلاث هي: العملية التي تجري إعادة هندستها، و احتياجات عميل هذه العملية، و فريقهم ذاته. فالهوية و الأهداف للجمعية هما مفاتيح نجاح الفريق.

و لبلوغ هذا الهدف فإن على للفريق تجاوز من يمثل من الناس، وأن تأخذ احتياجات جهد إعادة المرتبة الأولى فوق احتياجات الأقسام أو الرؤساء السابقين

## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

التي يعود إليهم الفريق. و لا ينبغي لأعضاء الفريق توقع عودتهم إلى هذه الأقسام بعد انتهاء جهد الإعادة، لأن ذلك قد يجعلهم متحيزين في التفكير و مشوشين في تحديد أولويات عملهم. و بالطريقة ذاتها فإن على نظم للقياس و الإثابة المستخدمة في إدارة الفريق أن تنمي الشعور بالترابط و للوحدة. و إذا ما قام مدير القسم الذي يعود إليه الفريق بمراجعة أداء أعضائه، فإن أعضاء الفريق سيكونون حشى في أفضل الحالات عرضة لتقسيم الولاءات. و يجب على المكافآت أن تعكس تقدم الفريق ككل نحو هدف الإعادة.

غير أن مجموعة من الأفراد لا تتحول إلى فريق بين ليلة و ضحاها، إذ انها تأخذ عادة أسبوعا من العمل الجاد. و تدعي العديد من المنظمات أنه ليس لديها الوقت لبناء الفرق، و أنها مفرقة في العمل، و أنها تتسابق مع الزمن للإيفاء بالمواعيد التي قطعت على نفسها، و تخفق بذلك في تشكيل فرقها منذ البداية مما يؤدي إلى عدم قيامها بوظائفها بالشكل المطلوب. و يستغرق بناء جسور الثقة و الإتيان بمجموعة من مبادئ العمل و توضيح الأهداف و تعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض مهنيا و شخصيا بعض الوقت. و فرق من هذا النوع قد تخسر أسبوعا في البداية، غير أنها ما تلبث أن تعوضها لاحقا، عندما تساهم درجة تقاربهم في إسرارهم بالمرور خلال المشكلات و الأزمات. و نحن نطلق على هذا المبدأ اسم "القدح البطيء و الإطلاق السريع".

و ينبغي على البناء الناجح للفريق أن ينطوي على المتعة و على استكشاف الذات، علاوة على التعرف على أعضاء الفريق الآخرين، غير أن الأهم من ذلك هو بناء الثقة. فالثقة هي في التعبير الفيزيائي "القوة للقوة" التي تربط نرات الفريق، و يتحتم على أعضاء الفريق أن يعرفوا على بعضهم الآخر في أوقات الشدة و الارتباك، و عليهم أن يعرفوا شأنهم شأن بهلوان الأرجوحة في

## عناصر النجاح

السيرك، أن هنالك من يمسك بأيديهم في النهاية الأخرى من العمود.

و ليس بناء الفريق حدثاً منفرداً يؤدي مرة واحدة، بل إنه يبدأ في الأسبوع الأول، و يجب تعزيزه طيلة فترة حياة الفريق. و يتطلب الشعور بالتضامن و الرفقة التجديد المستمر، و بخاصة وأن أكثر الناس لا يمتلكون إلا النزر اليسير من الخبرة فيه في موقع العمل. و يحب أيضاً تذكير الناس على الدوام بطبيعة الفريق و أدوارهم فيه، و القواعد التي تحكم العلاقات بين أفرادها. و يتحتم أن يتم تعزيز هذه العملية بشكل متزامن مع عملية الإعادة بكاملها.

و قد قامت إحدى المنظمات التي نعرفها بتعريف خصائص ثلاث تريد غرسها في فرق إعادة الهندسة هي: العناية و الجراءة و الشراكة.

فالعناية تعني إيجاد البيئة المناسبة للاتصال المفتوح و الصادق الذي يحس الناس فيه أن بإمكانهم مساندة فكرة أو مهاجمتها دون تهديد الشخص الذي طرحها أول مرة. و تقتضي العناية المساندة المتبادلة، و لا تعني أن عليك أن تُعجب بكل عضو في الفريق، إلا أن عليك أن تتسع بشعورهم و تهتم بما يهمهم.

(و ما دمنا نتحدث عن بناء الفرق في إعادة الهندسة، دعونا إذن نعود مرة أخرى إلى صديقنا دليبرت ليعطينا تعريفه لكيفية عمل الفريق. ففي الصورة التالية الأولى على اليسار نرى دليبرت مع زملائه في مخيم للتدريب يسمى مقرر "الأنهار و الأشجار" للإدارة، و فيه يقول المدرب: "لنبدأ بتمرين لبناء الثقة"، و يعرض عليهم في الصورة الثانية خياراً صعباً إذ يقول لهم: "لديكم دقيقة واحدة كي تقررُوا أكل هذه المعجنات أو إتخاذ رفيق لكم من الدب". و هنا ترد زميلته التي تجاهلت أكل الدب لرفيقها قائلة: "حسناً، من يرغب منكم أن يكون في لجنة عمل خيارات المعجنات؟" و يرد زميله بتهكم قائلاً: "لوف، حُلَّت المشكلة".)



## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة



أما الجراحة فنعلي تشجيع كل عضو في الفريق لأن يكون مبدعا مفاعرا يطرح التساؤلات الصعبة. غير أنه لا يجب للبحث عن الإبداع أن يتحول إلى التنافس، ويجب وضع علامة ملكية للفريق على جميع الأفكار للامعة. وعلى الفريق أن يتذكر القول المأثور لنيتون: "إذا ما قهض لي رؤية مسافة أبعد، فإن مود ذلك إلى لنفي وقتت على أكتاف عمالقة".

و أخيرا، فإن الشركة تعني أن للفريق هدف مشترك، إذ أنه: "ليس هنالك رابحين في فريق خاسر"، كما يقول المثل. و تتطلب الشركة أيضا شعورا واضحا عن مكان كل عضو في الفريق، و إذا كان هنالك من قائد للفريق فإنه يجب أن يشار إليه على أنه القائد. كما يحتاج الفريق إلى إجراءات عمل خالية من اللبس، و على كل عضو في الفريق أن يكون على علم بما يتوقع و يقبل منه، و ما لا يقبل منه.

و هنالك جانب مهم آخر في بناء الفريق يكمن في إشعار كل عضو فيه بأوجه السلوك للشائعة غير المقبولة حتى يمكن تجنبها، و هي كالآتي:

- عدم الإصغاء: ليس هنالك من لأم أشد على المرء من مشاركته الآخرين بفكرة مثيرة، أو حتى ملاحظة ممتعة، من عنده ليجد نصفهم نائما، و بقيتهم تسجل ملاحظاتها أو أنها منهمكة في قراءة بريدها. فالإصغاء ليس ضربا من اللياقة فحسب، بل إنه جوهر للعمل الفرقي.

## عناصر النجاح

- **قتل الأفكار:** غالبا ما يقوم عضو في فريق بطرح فكرة غير تقليدية، فيلاقي اللعت من جراء مهاجمة الآخرين لها و نعتها بأنها فكرة مسخيفة عصبية التحقيق. و في حين أنه من المهم التفكير بشكل نقدي عاكس و تحليل الأفكار بصرامة، غير أنه من الخطأ قتل الأفكار قبل الاستفاضة في مناقشتها. فحتى المقترحات الغريبة تحوي أحيانا قطعاً قيمة من خام للذهب.
- **الهجمات الشخصية:** يجب أن لا يتعدى انتقاد فكرة بذاتها إلى تجريح الشخص الذي طرحها، و البيئة المعادية للأفكار الجديدة لا تقضي إلا إلى تعميم السلوك الدفاعي عند الناس و غلق باب النقاش.
- **الصمت:** يتسبب عضو الفريق الذي ينأى بنفسه عن المشاركة في النقاش إلى حرمان الفريق من مخلات فكره و من منظوره الشخصي. و قد يؤدي هذا الانغلاق على الذات إلى نشوء شعور بالامتناع من لدى رفاقه، و قد يتطور هذا الشعور السلبي حتى إلى الخوف منه و الريبة في أمره.
- **الإسفاف في المشاركة:** و على النقيض من الناس الذين يؤثرون للصمت، نجد أن هنالك بعض الناس من الذين لا يعرفون متى يتوقفون عن الكلام، و يوغلون في الهذر عن أي شيء، حتى إفشاء بعض تفصيلات حياتهم الشخصية التي حري بهم الاحتفاظ بها لأنفسهم.

و يجب على أعضاء الفريق التزام الحيلة من هذه التصرفات في أنفسهم و في غيرهم. و قد يكون تدخل صاحب العملية ضروريا في بعض الحالات التي لا تطاق.

و هنالك كماتن أخرى تنتظر الفريق بكامله بدل أفراد كل على حده. فبإمكان الديمقراطية مثلا أن تتقلب بسهولة إلى حالة من الفوضى. ففي حين أن

## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

الأسلوب الحر الخالي من الشكليات مناسب لإعادة الهندسة، غير أن خطره يتمثل في ضياع الفريق لطاقته في محاولته للاتفاق على طريقة للعمل. وبالأسلوب ذاته، تميل بعض الفرق إلى عدم التوقف عن الكلام و المضي في مناهات حول قضية دون التوصل إلى قرار، في حين تعتمد فرق أخرى إلى قضاء الكثير من الوقت في مناقشة البند الأول في جدول أعمالها، مما يضطرها في النهاية إلى تخصيص وقت قصير جدا لجميع البنود الأخرى.

و للتغلب على هذه المشكلات، تستخدم العديد من الفرق الناجحة أساليب الفطرة السليمة مثل تحديد الوقت (و ذلك بتخصيص شرائح زمنية ثابتة لحل مسألة معينة)، و استخدام عريف مناقشة لتسهيل الاستمرار في المناقشات، و تعيين مراقب لمدى النقاش بغية عدم الخروج عن نطاق الموضوع المطروح للنقاش، و تخصيص كاتب لتسجيل جميع تفاصيل النقاشات حتى لا يعيق هذا التسجيل حرية التفكير، و تحديد جدول أعمال واضحة المعالم، و ضمان بدء اجتماعات الفريق و انتهائها في أوقاتها المحددة (مع معاقبة المتأخرين).

و تحتاج الفرق إلى إرشاد إداري دقيق لمساعدتها في التغلب في الكثير من الحالات على تحديات غير متوقعة تنشأ دوما أثناء جهد إعادة. و تقع على عاتق قيصر أو منسق إعادة التصدي و معالجة للقضايا التالية:

**المعارف الوظيفية:** بالنظر إلى أن الناس يتركزون أعمالهم العادية للاتحاق بفريق إعادة، فإنهم غالبا ما ينتابهم القلق عن ما سيحدث لهم بعد انتهاءها. و قد سبق و لا حظنا أنه ليس من المستحسن بشكل عام لهؤلاء الأفراد الرجوع إلى أقسامهم الأصلية لأن عودتهم يمكن أن تجعلهم محازنين إليها أثناء جهد إعادة. و لهذا السبب، فإنه من المهم للمنظمات إيجاد مساقات وظيفية بديلة لهؤلاء الناس بعد إكمالهم مهمة إعادة. كما أن ترقية هؤلاء المعيين ترسل إشارة

## عناصر النجاح

واضحة للجميع مفادها أن إعادة الهندسة ليست جيدة فقط للمنظمة، بل إنها جيدة أيضا للمسابقات الوظيفية للناس فيها.

**التعويض:** تقوم العديد من البرامج بتخصيص نظام المكافآت لمهندسي إعادة يعتمد على نجاح جهد الإعادة، ويتم دفع المكافآت علاوة على الراتب و مكافآت الأداء الأخرى التي تعطى إلى موظفي المنظمة بشكل عام. ونظام من هذا النوع يجعل من إعادة الهندسة مهمة مرغوبة للناس في المنظمة.

**الاحتفال:** تتميز إعادة الهندسة بالعناء والصرامة. والترويج عن النفس من خلال المناسبات الترفيفية يزيل عنها غنائها و يعيد تجديد روح الجماعة إلى سابق عهدها.

**الاتصال:** نظرا لأن الكثير من الناس يمكن أن يخطرطوا في جهد الإعادة، فإنه ينحتم على قيصر أو منسق الإعادة وضع آليات اتصال محددة حتى تعرف يمناه ما تفعل يسراه. و تقوم العديد من برامج إعادة الهندسة بإصدار النشرات الداخلية أو عقد اللقاءات الدورية لتسهيل التدفق السريع و الموثوق للمعلومات.

**العناية والشفقة:** قلنا أن إعادة الهندسة تنتم بالشدة و الضغط النفسي بحيث أنها يمكن أن تؤثر على الحياة الخاصة لمهندسي الإعادة، و يتعين على قادة الإعادة أن يحموا منتسبيهم من أنفسهم. فقد قام أحد قياصرة أو منسقي الإعادة ممن نعرف بمنح إجازة قسرية لمدة شهر إلى أحد عامليه الذي كان يسكن بعيدا عن عمله، و الذي كانت زوجته على وشك الوضع، لعلمه أنه سيستمر بالعمل حتى لحظة مجيء زوجته المخاض. فكان أن أجبره على اتخاذ القرار للصائب قبل شهر من ولادة طفله.

و برغم جميع تعقيدات إعادة الهندسة وتحدياتها الفريدة من نوعها، فإن بمقدورنا إيجاد سبلات لها إذا ما عرفنا أين نعمن النظر. فإعادة الهندسة لا تنسب

## العنصر الثاني: فريق إعادة الهندسة

البرامج التقليدية لتحسين الأعمال التي تعتمد الخطى الثابتة و التحليلات الشككية للتكلفة مقابل الأداء و الجداول الزمنية ذات الدقة العالية للمشروعات. فالنموذج الذي يتوجب على إعادة الهندسة محالته لا يكمن في قسم المالية بل في قسم البحوث و التطوير، حيث أن الناس فيه يعيشون في حالة دائمة من الريبة و عدم الوضوح، و هم يدفعون بالمنتجات و التقنية إلى أفاق جديدة، مثلهم مثل مهندسي الإعادة الذين يقيمون في ذات المكان الذي يغشاه الإرباك و الغموض باحثين عن الإبداع في حل العمليات. و سيكون على الحكماء من قادة الإعادة الاستعانة بنظراتهم في أقسام البحوث و التطوير لتتوهمهم عن كيفية قيادة الناس و إدارتهم في مثل هذه الحالات من عدم اليقين.

و قد أسركا العديد من مهندسي الإعادة بأن إعادة الهندسة كانت أصعب و أشد و أقسى و أضنى تجربة مروا بها في حياتهم المهنية، غير أنها كانت أيضا أكثر تجاربهم غنى من حيث الإثارة و للرضا و الأهمية و المتعة. و قد أخبرنا أكثرهم أنهم لا يستطيعون حتى تصور عودتهم إلى عمل "حقيقي" على غرار ما كانوا يقومون به في السابق، ذلك لأن شعورهم بالمساهمة و الحرية و المرونة و توفر الفرصة لتحقيق فرق واضح في الأداء يجعل من إعادة الهندسة تجربة غاية في اللذات و الانتفاع.

و في واقع الأمر، فإنه لا ينبغي لأصغائنا من مهندسي الإعادة هؤلاء أن يقلقوا من إمكانية العودة إلى أعمالهم السابقة، و لا حتى أي شخص آخر، ذلك أن إعادة الهندسة ما هي إلا نذير لما سيأتي من بعدها. فالطرق التي يعتمدها الناس في العمل في فرق إعادة الهندسة تعطينا فكرة مسبقة واعدة عن الكيفية التي سيعمل بها الناس في أي نوع من العمليات المعاد هندستها، حيث سينتظم العمل في فرق تعمل تحت الضغط بكثير من الاستقلالية، و بالكثير من التطلع نحو النتائج. و حري بنا

## عناصر النجاح

---

جميعاً أن نتعرف بشكل أفضل على أسلوب حياة إعادة الهندسة لأننا جميعاً مسنحياء  
عما قريب.

## الفصل الخامس

### هل أنت بحاجة إلى المساعدة؟

لا يشترك جميع العاملين في مجال الأعمال في نفس المشاعر تجاه المستشارين، فالبعض يكرهونهم والبعض الآخر يمجّونهم. وفي حين أنه من السهل الشعور بالامتناع من منهم نظراً لأجورهم الباهظة و صلفهم المعتاد، غير أنهم منتشرون بشكل كبير في إعادة الهندسة. و تدفع جودة إعادة الهندسة و صعوبتها و مداها و الوتيرة التي تسير عليها حتى العديد من المنظمات التي تعتمد بقيامها بأعمالها بنفسها إلى التفكير فيما إذا كان عليها الحصول على بعض العون الخارجي في تعاملها مع هذه المجازفة التي لم يسبق لها أن قامت بمثلها.

و ما من شك أن إعادة الهندسة كانت و ما زالت تأتي بنتائج جيدة جداً لحقل الاستشارات. فمؤسسات بحوث التسويق تقدر أن حصة الخدمات الاستشارية لإعادة الهندسة في عام ١٩٩٤ متراوح ما بين ١٤٠٠ و ٢٦٠٠ مليون دولار. و قد قدرت إحدى أكبر عشر مؤسسات للاستشارات أن عشرين في المائة من عوائدنا لنفس السنة جاءت من مشروعات إعادة الهندسة. و استخدام المستشارين أخذ في التصاعد. ففي عام ١٩٩٢ ذهب ثلث مصروفات الشركات إلى المستشارين، و سيبلغ الثلثين بحلول عام ١٩٩٦.

و نحب هنا أن نشدد على عدم وجود مصالح ثابتة لنا في مسألة استخدام المستشارين. فنحن لسنا في العمل الاستشاري، برغم عمل أحدنا به في السابق، و ليس لنا أي ارتباط بأي مؤسسة استشارية، و لا نتلقى أي إيرادات أو عموالات من عوائد الاستشارات (أغنانا الله من فضله)، و تكمن مصلحتنا الرئيسية في أداء الإعادة بشكل صحيح و ناجح، بمساعدة المستشارين لو بدونها.

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

و بعد الذي قلناه، دعونا نناقش الآن الأمور الحيوية، أو القضايا الأساسية التي ينبغي على المنظمات التي تدرس إمكانية استخدام المستشارين التفكير فيها:

١. ما العمل الذي يقوم به المستشارون؟
٢. ما هي مزايا و عيوب استخدام المستشار؟
٣. كيف تختار المستشار إذا ما قررت أنك بحاجة إليه؟
٤. كيف يتأتى لك أن تتعامل مع هذا المستشار؟

### ما العمل الذي يقوم به المستشارون؟

ليس هناك شكل واحد من مستشاري إعادة الهندسة، فهناك في الأقل أربعة أشكال متميزة من المؤسسات الاستشارية التي تعرض خدماتها في سوق إعادة الهندسة، أولها هي المنظمات الاستشارية الكبيرة للإدارة العامة التي يتراوح أعداد المستشارين فيها من المئات إلى الألوف، و التي قامت استجابة لطلبات العملاء بعرض المساعدة عليهم في إعادة الهندسة ضمن النطاق العريض لخدماتها التي تقدمها للعملاء. و تضم المجموعة الثانية مؤسسات تتخصص بالكامل في إعادة الهندسة، و تركز على دورة الحياة الكاملة للإعادة أو على جانب واحد منها، كإدارة التغيير أو للتدريب مثلا.

لما المجموعة الثالثة فتشمل مؤسسات تقنية للمعلومات التي يشكل العديد منها امتدادات لشركات المكونات المادية أو البرمجية للحاسب. و تركز هذه الشركات على الجانب التقني من إعادة الهندسة، برغم أنها لا تقتصر عليه، و يتضمن هذا الجانب أموراً مثل تطوير النظم و بناء البنية الأساسية. و تحوي المجموعة الأخيرة تلك الأعداد المتزايدة من المؤسسات الاستشارية الصغيرة التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين واحد إلى خمسة و



## عناصر النجاح

عشرين محترفا من الذين عملوا في برامج إعادة هندسة الشركات و الذين قرروا تسويق معرفتهم وخبراتهم في هذا المجال.

و مهما تكن طبيعة المؤسسة الاستشارية، فإننا غالبا ما نشخص مهاماتها بالنسبة إلى الرؤوس و القلوب و الأيدي التي تمثلها. فاولا، بمقتور المستشارين، كونهم الرؤوس المفكرة، أن يجلبوا المعرفة و القوة العقلية إلى المؤسسات التي يقدمون المشورة إليها. فإعادة الهندسة بالنسبة إلى العديد من الشركات هي رحلة نحو المجهول. و لما كان هؤلاء المستشارين ملمين بأخر التطورات التي تحدث في عالم الأعمال، فإنهم مسؤولون عن استكشاف أفاق جديدة من التفكير فيه. فالخططة المقطرة من المفاهيم الجديدة و المثيرة تعد جانبا مهما مما يقدمه المستشار إلى العميل. كما أن الناس الذين ينجذبون نحو تقديم المشورة يتميزون عادة بتوجههم الذهني و المفاهيمي (برغم أنهم يعانون في الغالب من قصر مدى انتباههم و حد أدنى من الاهتمام بالتطبيق). و على هذا الأسس، فإنه بمقدورهم و بشكل خاص تقديم العون بشكل أكبر فيما يتعلق بمفاهيم إعادة الهندسة مثل تبيان طبيعتها، و تكوين رؤية مستقبلية لها، و تطوير نموذج لعمليات الشركة، و تخصيص العملية القائمة، و خلق مفاهيم تنطوي على نقالات هائلة في الأداء، و تصميم برامج الاتصالات و التسويق.

و بإمكان المستشارين أن يكونوا القلوب أو الجوهر العاطفي لبرنامج إعادة الهندسة: فمن خلال تفانيهم للمثل الأعلى لإعادة الهندسة و عدم وجود مصلحة لهم في الطرق القديمة لعمل الشركة فإن بإمكانهم أن يكونوا دعاة غيورين للتغيير. و يمكن لدرجة التزامهم أن تعزز تصميم العميل عندما يخذ الموقف حالكا، و يمكنها أيضا إقناع المشككين بجوى إعادة. و يتضمن العمل "الروحي" الذي ينبع من القلب تقديم النصيح إلى القادة و قياصرة أو منبقي إعادة، و الاشتراك في

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

مجهودات الاتصال، و مساعدة فرق الإعادة، و مساعدة الأقسام التي تقوم بتجربة إعادة الهندسة على المستوى الاستراتيجي في التعامل مع التغيير السريع في بيئتها. و لقد كان للتفاوت المنقطع النظير لمستشار ممن نعرف، و الذي يتمتع بقدرة فريدة على بعث الثقة المطلقة في وجه أعنى للتحديات، أثره الفاعل في بث روح الثقة في العديد من المنظمات التي عمل لديها. و قد بدا ذلك واضحا في استمرار زخم برامج الإعادة لديها برغم الإخفاقات الأولى فيها. و لقد كان لحماسه الشخصي أكبر الأثر في إدامة محاولاتها للاستمرار في جهد الإعادة، بدل التخاذل و من ثم التخلي عنه.

و بمقدور المستشارين أخيرا أن يعملوا كأيادي في جهد الإعادة نظرا لعدم وجود من يكفي من العاملين في بعض المنظمات التي قامت بتفسير حجمها أو تصحيحه. ففي حالات كهذه، يتم توظيف العاملين للعمل في فرق التصميم، أو العمل كمديرين للبرامج، أو لتطوير نظم المعلومات. كذلك فإن برامج إعادة الهندسة غالبا ما تتطلب مهارات محددة، و بشكل خاص في مجال إدارة التغيير، و التي لم يمتنى لأكثر الشركات تنميتها على الإطلاق.

و لكل من هؤلاء المستشارين مزاياه و عيوبه. ففي مجال توفير الرؤوس المفكرة نجد أن المؤسسات الكبيرة الاستشارية للإدارة العامة تحتل مركز الصدارة في تصميم مفاهيم التصميم و في ربط إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. و بمقدور هذه المؤسسات جذب أفضل المواهب و دفع رواتب مجزية لها، غير أن العديد من عملائها يجنون صعوبة في وضع التصميمات الفخمة للمستشارين موضع التنفيذ، لأنهم يكتشفون أنها تؤثر مفهوم التصميم على الدقائق الصغيرة الضرورية لعملية التنفيذ. كما أن هذه المؤسسات تتقاضى في العادة أعلى الأجر، و يعرف عنها تعاليها المفرط على عملائها، و لا تشكل إعادة الهندسة

## عناصر النجاح

للعديد منها أفضل ما نرغب في أدائه، مما يدفعها إلى عدم إسناد مهمة الإعادة إلى أفضل و ألمع عاملين. و بإمكان المؤسسات التي تخصص بإعادة الهندسة أن تقدم أيضا قيمة متميزة في مجال توفير الرؤوس المفكرة من خلال تقديم حقائق مسبقة الإعداد لحلول للتصميمات إلى عملائها، و التي تبني على أساس خبرتها و بحوثها المستفيضة.

أما المساعدة "لأروحية" فإن قيمة كبيرة منها تأتي في الأغلب من المؤسسات الاستشارية الأصغر حجما، التي تتكون في العادة من مستشارين كبار مسلحين بسنوات من الخبرة في تقديم النصيح إلى قادة إعادة الهندسة. و يميل هؤلاء إلى كونهم أكثر الناس التزاما بقضية الإعادة (لأنها تشكل مصدر رزقهم الوحيد)، و غالبا ما يكون حماسهم معليا. غير أن مرونتهم قد تتأثر إذا ما انطلقوا في عملهم من مواقف عقائدية معينة. و بعد مدى هذا النوع من المساعدة "لأروحية" لعل قيمة بشكل عام بالنسبة للمؤسسات الاستشارية الكبيرة للإدارة العامة أو المؤسسات الاستشارية لتقنية المعلومات.

و يتطلب عمل "الأأيادي" بدوره مدى كبيرا من المساندة. و قد يكون للمؤسسات الاستشارية لتقنية المعلومات في هذا الصدد مزية على غيرها نظرا لكونها المؤسسات الوحيدة القادرة على تقديم المساعدة في هذا الجانب الحيوي من عملية التنفيذ. غير أن مساعدتها قد تتطوي على قدر من المجازفة لكونها متخصصة في البعد التقني للإعادة، مما يحد من فاعليتها في الحقول الأخرى.

غير أنك بطبيعة الحال تأتي بالجسد مع من تستأجر من العقول و القلوب و الأأيادي. فالعديد من المستشارين معتادون على العمل لثنا عشرة ساعة في اليوم، و يعيش في الطائرات لكثرة أسفارهم. كما أنه يعرف عنهم للزج بأنفسهم في زحمة العمل بلا تحفظ لأن لجورهم، و درجة تقائهم في الأغلب، عالية جدا.

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

### المزايا والعيوب

نود التأكيد هنا أننا لسنا مع المستشارين أو ضدهم، و جواينا الأساسي على سؤال ما إذا كان ينبغي على الشركة استخدامهم أو لا هو: "إن هذا الأمر يعتمد على الظروف" (و بالمناسبة، فإن هذا الجواب هو ما تسمعه في العادة من المستشارين عن أي سؤال توجهه إليهم تقريبا). فالجواب ليس سهلا، فلقد رأينا شركات تنجح في جهد الإعادة دون ما مساعدة من أحد، و رأينا أخرى كان فيها تدخل المستشارين أمرا مطلق الحيوية بالنسبة إلى نجاح الإعادة. غير أننا توصلنا إلى تلخيص المزايا والعيوب الأساسية بعدد قليل منها. و من المهم أن ترنها بدقة، و أن تبني قراراتك على تحليل واضح لها، و ليس على أساس الكبرياء و الإجحاف. و لعل من أهم الأسباب التي تدفع الشركات إلى استخدام المستشارين هو ان لهم قدرا أكبر بكثير من الخبرة في الإعادة من عملائهم. و المستشارون الجيدون هم الذين يمكنون عملائهم من الاستفادة من خبرات الشركات الأخرى دون الوقوع في أخطائها.

(و نود تذكرك هنا أنه سيتوفر لك فرص كثيرة كي تتعرف الأخطاء الخاصة بك، غير أنه ينبغي عليك أن تنتظر إليها كجزء من عملية التعلم في جهد الإعادة.) و ينبغي على الاستشاري الفاعل أن يجنبك المطبات و المنعطفات الخطرة في طريق الإعادة. (و بإمكان هذا الكتاب تقديم المساعدة إليك، غير أن هنالك حدودا لما يمكن حصره في بضع مئات من الصفحات.)

و تجنب المثالب سيساهم في تبريع برنامجك، و في دفعك بشكل أسرع باتجاه تحقيق أهدافك. فأكثر الطرق غير المزودة بعلامات لا تقضي إلى شيء. و

## عناصر النجاح

الناس الذين يرغبون في محاولة تسلق أحد جبال الهمالايا بشمال الهند للمرة الأولى يستأجرون عادة دليلًا خبيرًا بها.

و بإمكان المستشارين أيضا اقتراح أفضل السبل إلى مقصدك، و توفير الطرق المختصرة كي تصل إلى ضالتك. و لما كانوا قد خبروا الطريق من قبل، فإن لديهم صورة أوضح للرحلة، و خارطة أفضل تتمثل في منهجية محددة لإعادة الهندسة. و من الواضح أن هذه الإعادة ليست مجموعة من الأنشطة الحرة الشكل، حيث أنه يجب أداء المراحل و الأنشطة المتكررة أثناء تحركك من اليوم صوب الغد.

و لابد لأي مؤسسة استشارية مسؤولة أن يكون لها مثل هذه المنهجية، و التي هي استعراض لسير العمل المراد إنجازه. و ينبغي على هذه المنهجية أن تحدد أنشطة العمل الرئيسة و المهام المرتبطة بها، و الأطر الزمنية و متطلبات الموارد لكل مهمة، و المعالم المهمة و مراجعات الإدارة و نقاط صنع القرار لكل مرحلة من الرحلة. كما أن عليها أيضا أن تأخذ بالاعتبار المتطلبات الحيوية للمساعدة مثل المعلومات و التقنية، علاوة على الموارد البشرية، و إدارة التغيير و تكامل جميع عناصر الإعادة في برنامج مترابط.

و برغم أن الحصول على خبرة المستشار يمكن أن تعود بالفائدة عليك، غير أن هنالك خطرا في تأمين مقدرة بهذا القدر من الحيوية لصحة شركتك من خارجها. فمن المرجح بأنك ستزغب في إعادة هندسة العديد من عملياتك و لأكثر من مرة أحيانا. و في نهاية المطاف، فإنك إما أن تصل إلى الاكتفاء الذاتي في هذا الصدد، أو أنك تصبح مصدرا رئيسا للدخل السنوي الدائم للمستشارين. و هذا يعني أنه برغم تسهيل المستشارين لعملية إعادة الهندسة الأولى لك، فإنه سيتبين لك ضرورة تجنب الاعتماد الكلي عليهم.

و هنالك مزية أخرى في استخدام المستشارين تتمثل في مدى مهاراتهم في

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

الإعادة. فالعديد من فرق إعادة للهندسة من داخل الشركات تجد نفسها تحت ضغط شديد للخروج من قسرتها بقدراتها الذاتية، ذلك لأن قوة الجو السائد التي تعمل فيه على الدول غالباً ما يعيق طريقها نحو هذا الخروج. و هنا يبرز دور المستشارين الذين يحسنون كسر هذه القشرة، و مساعدة للفريق للإتيان بأفكار تمثل نقلات هائلة في الأداء، و ذلك باستخدامهم لأدوات الإبداع التي تشحذ خيال عملائهم.

و في مجال تقنية المعلومات أيضاً ، فإنه من غير المرجح حتى للمنظمات الكبيرة أن يكون لديها عدد كاف من العاملين للقيام بإعادة الهندسة، مع القيام بأصاء عملهم الأخرى في آن واحد. فقد وجدت شركة بيسبي كولا التي كانت بحاجة ماسة إلى المبرمجين و إداريي قواعد البيانات و المديرين الفنيين أنه لم يكن لديها العدد الكافي منهم، مما اضطرها إلى الاعتماد على جهات خارجية لتنفيذ المهمة. فبالإمكان للمهارات المتخصصة للمستشارين في تقنية معينة أن تكون ذات قيمة عظيمة. فقد وجدت شركة هول مارك Hallmark أنه لم تكن لديها الخبرة الداخلية اللازمة في أجهزة نقاط البيع، و عمدت بالنتيجة إلى استخدام المستشارين لمساعدتها في استخدام هذه التقنية.

و نعد بعض الشركات كذلك إلى الاحتفاظ بالمستشارين للحصول على خبرتهم في تسريع تطوير النظم. و لعلك قد أدركت الآن أن تنفيذ الإعادة يجب أن يتم بسرعة فائقة تتراوح نمطياً بين اثنتين إلى ثلاث سنوات. و سيترعرض جهد الإعادة إلى الخطر إذا ما استغرقت مجموعة لنظم المعلومات الإدارية من داخل الشركة سنتين، و هي فترة تعد سريعة بشكل ملفت للنظر في العديد من الشركات، في تطوير النسخة الأولى من البرامجيات المساندة للعملية الجديدة. فقد قامت شركة لبرتي للتأمين التعاوني Liberty Mutual Insurance، باستخدام مستشارين خارجيين في المعلومات و التقنية لخبرتهم في أساليب التطوير المتكرة مثل للنمجة البدئية

## عناصر النجاح

السريعة و البرمجة الموجهة نحو الهدف. و لقد كان لعملية تمكين نشاط تطوير النظم لمتابعة بقية البرنامج العنصر الأساس في نجاح الشركة.

و كما قلنا مرارا، فإن إدارة التغيير هي جوهر جميع برامج الإعادة. و لا تمتلك إلا القليل من المنظمات توليفة المهارات و التوجهات و الخبرة اللازمة لسير أغوار عملية تغيير معقدة مروراً بشبكة محيرة من أصحاب المصالح المختلفة. كما أنه ليس هنالك العديد من مهندسي الإعادة من داخل المنظمات الذين بمقدورهم تصميم و تنفيذ برنامج كامل للاتصالات، فحملات التسويق الواسعة الهدف و المبنية على البصيرة نادرة الحدوث خلا في صناعة المنتجات الاستهلاكية. و نجد حتى في هذه الصناعة أن بيع مسحوق الصابون يختلف تماما عن بيع التغيير التنظيمي.

و للعديد من المؤسسات الاستشارية قدرة كبيرة على التحليل، غير أن قدرة كهذه قد تكون سلاحا ذو حدين، فعملية جمع و تحليل البيانات بدقة متناهية، و هي العملية التي تبرع فيها هذه المؤسسات دون غيرها، يمكن أن تكون على مستوى كبير من الأهمية في تقديم الدليل الفاعل لإقناع الناس في المنظمات بجدوى إعادة الهندسة. غير أننا سبق و أن وصفنا سهولة الانجرار للخطر من تشخيص العمليات إلى التحليل الشامل الذي يميل إليه الناس ذوي النزعة التحليلية. و من الضروري للمرء التزام الحذر في هذا الصدد نظرا لأن بعض المؤسسات الاستشارية تميل إلى جمع و معالجة كميات كبيرة من البيانات، لا شيء إلا للبرهنة على ما هو معروف للجميع.

كما يتطلب نجاح إعادة الهندسة قدرات فاعلة في إدارة البرامج. فلنتصور قيام شركة معينة بإعادة هندسة ثلاث عمليات تمر جميعها بمرحلة التنفيذ، و تقوم ما بين ثمانية إلى عشرة فرق بالعمل على الجوانب المختلفة لكل عملية منها. و

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

يتحتم على هذه المجموعة من الفرق التي تتراوح بين العشرين و الثلاثين فريقا أن تتسق جهودها و ذلك من خلال تكامل خطط مشروعاتها، و تحديد نقاط اعتمادها على بعضها البعض، و تعاغم خطوط المنحى الزمني لكل منها، و ضبط توقيت أنشطة إدارة التغيير. و قد تكون مؤسسات الصناعات الفضائية و شركات التصنيع العسكري و المؤسسات الإنسانية الرئيسة و المؤسسات الأخرى التي لها خبرة واسعة النطاق في إدارة المشروعات ماهرة في إدارة هذا النوع من التعقيد، غير أنه لا يوجد إلا القليل من المؤسسات الأخرى التي يتوفر لديها مثل هذه الخبرة، و من هنا يأتي مرة أخرى دور المستشارين لتقديم المساعدة إلى المؤسسات التي تنفق إلى هذه الخدمة.

غير أن هذه المساعدة تكلف الكثير. فالمستشارون الماهرون باهظوا الثمن. ففي المؤسسات الاستشارية من الدرجة الأولى يكلف المستشارون المبتكئون من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ما بين ألفين إلى ثلاثة آلاف دولار في اليوم، و هو مبلغ كبير تدفعه لمبتدئين في لعبة إعادة الهندسة من الذين يحصلون على خبراتهم الأولى في إعادة الهندسة على حسابك. غير أن هؤلاء المبتدئين يعملون بطبيعة الحال تحت إشراف مستشارين أكثر خبرة، و الذين يفرضون بدورهم أجورا أعلى من غيرهم. فليس غريبا لتريق يعمل على مشروع منفرد في شركة كبيرة أن يستخدم ما بين ثلاثة إلى عشرة من المستشارين لمدة تتراوح ما بين ثلاثة إلى ثمانية شهور أو أكثر. و حساب أتعاب هؤلاء للمستشارين يمكن أن يولد أرقاما مذهلة، حيث أن بعض الشركات تكفع ما يزيد على نصف مليون دولار شهريا لتسديد أجور المستشارين.

غير أن التكلفة يجب أن تحسب مقابل المنفعة المحتملة. فلتقد كان من السهل على شركة كبيرة للكيميائيات أن تتحمل تكلفة عشرة ملايين دولار من أجور



## عناصر النجاح

المستشارين لأنها كانت تتوقع لمشروع إعادة الهندسة فيها أن يسر عليها ٢٥٠ مليون دولار من العوائد السنوية، سيما وأن قيادة الشركة كانت على قناعة بأنه لم يكن بمقدور الشركة تنفيذ المشروع بنفسها. وقد قدرت الشركة بأنه لو استطاع المستشارون التعجيل في عملية تحقيق المنفعة المحتملة حتى ولو بشهر واحد لفترة تنفيذ البرنامج التي تستغرق السنتين، فإن الشركة ستحصل على عائد ممتاز من استثمارها في المستشارين.

وحتى ولو كان حجم المنفعة يمكن أن يجعل استخدام المستشارين يبدو أمرا جذابا، فإن توقفت الاستثمار وعدم اليقين من عوائده يجعل اتخاذ مثل هذا القرار أمرا صعبا. وتطبق منافع إعادة الهندسة مع المعتقد القائل بالتزود للأخوة الآن بغية الفوز بالعميم لاحقا. وبالإمكان أن يشكل مثل هذا النوع من التزود المبكر مشكلات في سيولة النقد وفي تخصيص رأس المال، حيث تعمل سيولة النقد ودرجة تحمل الاستثمار في الأمور التي تنسم بالريبة على لعب دور كبير في صلب القرارات المتعلقة باستخدام المستشارين من عدمه.

و تتساوى الشركات الكبيرة والصغيرة في التأثير بهذين العاملين، برغم أنه ليس بإمكان الشركات الصغيرة دفع أجور المستشارين التي ذكرناها، والتي لا يجب عليها دفعها على أي حال نظرا لأن استخدامها للمستشارين هو في العادة على نطاق أدنى بكثير من الشركات الكبيرة. غير أنه بإمكان التكاليف أن تبقى مرتفعة بالنسبة إلى العوائد، وقد تفوقها في القيمة.

و تتمثل المزية الثالثة في استخدام المستشارين في الموضوعية التي يأتي بها أغلبهم إلى جهد إعادة. فكل فرد في داخل المنظمة يرى في إعادة فرصة لتحقيق أغراضه وذلك من خلال تأمينه لمنطقة نفوذه أو حمايته لعمله أو تطلعه لفرة عمل أفضل. و سلوك من هذا النوع يذكرنا باروقة القصور في عصر

## هل أنت بحاجة إلى المساعدة؟

البيزنطيين التي كانت التصريحات التي تعبر عن المبادئ فيها تخفي ورأبها أغراضا شخصية بحتة. غير أنه بإمكان المستشار أن يخترق هذه المظاهر من المصالح الشخصية بموضوعيته المتمثلة في انعدام الدوافع الشخصية لديه، وفي انتفاء الرغبة لديه في حماية أي شيء أو أي أحد. و لا شك أنه من الصعب على الناس من داخل المنظمات المحافظة على موضوعيتهم و التخلص من تحيزهم و ميولهم و أفكارهم المسبقة التي تشوش أنظارهم و تطمس عليها من أن ترى إمكانيات جديدة. و لا شك أيضا أن الرأي الآتي من الخارج يكون في الغالب أكثر وضوحا إلى حد بعيد.

و المسؤولية هي الوجه الآخر للموضوعية. فقد يكون المستشارون موضوعيين، غير أنهم ليسوا في نهاية الأمر مسئولين عن نجاح جهد الإعادة أو فشله. فهم ينفذون و يبقى العاملين، و على الشركة أن تتعايش مع النتيجة. وقد يعني الفشل للمستشار في أسوأ الأحيان إعادة بعض من أجره إلى العميل، غير أن الأمر بالنسبة إلى فريق الإعادة من داخل المنظمة سيعد فارقا كبيرا تتمثل في الحصول على الترفقات و في اقتناص فرص أفضل و في تحقيق أغراض مسافاتهم المهنية و حتى المحافظة على كيان الشركة ذاته.

و لا يتوعد الاعتماد شبه الكلي على خبرة المؤسسة الاستشارية إلا إلى الفشل كما حدث في أحد المصارف بمدينة شيكاغو، حيث قامت الإدارة باستخدام مؤسسة استشارية كبيرة للإدارة العامة لمساندة جهد إعادة الهندسة فيه. و خلال الأشهر الستة لمرحلة التصميم، عين المستشارون أنفسهم قادة و أصحابا لبرنامج الإعادة، و قد ذهبوا هم، و ليس قادة الفريق الداخلي للإعادة، إلى اجتماعات مراجعة التصميم مع الإدارة العليا للمصرف، و تلقوا هم أيضا، و ليس أعضاء الفريق الداخلي، ردود فعل الإدارة حول تصميم العملية، و قاموا هم أيضا، بدل

## عناصر النجاح

أعضاء الفريق الدخلي، بوضع الجداول و تنظيم خطة التنفيذ. و لم تكتشف الإدارة إلا بعد فوات الأوان بأن المستشارين كانوا يستخدمون سيطرتهم على سير المعلومات لإخفاء العديد من المشكلات. و بعد مرور ستة شهور كاملة اكتشفت الإدارة عدم جدوى خطتي للتصميم و التنفيذ، و كان لزاما عليها أن تبدأ العملية من جديد.

و حتى يكون بمقدورك تقرير ما إذا كنت بحاجة إلى مستشار لمساعدتك في إدارة جهد الإعادة، نقترح عليك أن تشكل قرارك وفقا للمزايا و العيوب التي لخصناها في الصندوق التالي:

### مزايا و عيوب استخدام المستشارين

المزايا	العيوب
القدرة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى	المجازفة بتوريد قدرة مهمة من خارج الشركة.
تحمل تكاليف كبيرة	الحصول على مهارات حيوية.
تشتت المساهمة	تحقيق الموضوعية باستخدام طرف خارجي.

و إن كنت جديدا على إعادة الهندسة، أو تنقصك الخبرة في مجالات العمل الموضوعي و إدارة التغيير و إدارة البرامج، و التي يقوم فيها المستشارون بمساعدة عملائهم، و إن كان بمقدورك تمويل الاستثمار المطلوب و انتظار الفوائد بشأنى، و إن كانت بينك تسودها المصالح الشخصية بحيث أن الوضوح و قول الحقيقة أمور نادرة فيها، فقد يكون من المفيد لك أن تستخدم مستشارا. غير أنه يلزمك التثبت من

## هل انت بحاجة الى المساعدة؟

سبب استخدامه، و تعريف متطلباتك للمساعدة التي ترغب فيها. و كما سنرى قريباً، فإنه ينبغي عليك أن تبني تقييمك للمرشحين على ذات التحليل الذي دفعك لاتخاذ قرارك باستخدام المستشار في المقام الأول.

و ينبغي عليك الأخذ بنظر الاعتبار عاملاً آخر قبل أن تتخذ قرارك، و هو قدرة منظمتك على استخدام المستشارين بشكل فاعل. فلقد كان لبعض الشركات في الماضي تجارب سلبية مع المستشارين بحيث أنه يتعذر عليها الاستفادة من مستشارين جدد. و قد تعود هذه التجارب السلبية أحياناً إلى المستشارين أنفسهم، غير أنها غالباً ما تعزى إلى الشركات ذاتها بسبب غطرستها و مقاومتها لما يأتي من خارجها و خوفها من الأغراب. فبعض الشركات لا تستطيع ببساطة العمل مع الناس الذين يأتون من الخارج بشكل فاعل. و لعل أسوأ مما يمكن حدوثه هو إنفاق المال على المستشارين دون الحصول على أي فائدة.

(و لعل من الطريف أن نعود هنا إلى صديقنا دليبرت مرة أخرى حيث

ترينا الصورة الأولى، كلبه الذي بحث دليبرت على استخدامه كمستشار لإعادة



الصحيح)، و هنا يرد عليه كلبه قائلاً بأنه سيعتمد إلى ليس رداء هضفاض كالذي يسيرون

و إلى إحاطة نفسه بالمالكة. و للعبارة هنا هي أن موضوعية المستشار تضيف عليه مسحة من القداسة. و في حين أن الكلاب لا تتكلم عادة إلى الناس، فلا شك أن القارئ يعلم عن شغف الأمريكيين بحيواناتهم المنزلة، و التي غالباً ما يتكلمون إليها، و هم يدعون بأن حيواناتهم لا تشتكي عن ما يقال لها و تحسن الإصغاء إليهم على الدوام.

## عناصر النجاح

و قد يشكل هذا الأمر امتدادا لطفل يتكلم إلى لعبته، و عندما تجبه اللعبة فإن الطفل (وإربما جانب آخر من شخصيته) هو الذي يجيب على نفسه. و هذا النوع من التخاطب الذاتي هو المنظور الأساسي المقصود من استخدام الكلب في هذه الصور التخطيطية و بعض الصور الأخرى التي سنلي في هذا الكتاب. و كما قلنا آنفا، فإن الأمر في الصور الثلاث هذه يرتبط بالموضوعية التي يتحدث عنها الكاتبان. و لغرض أن يكون المرء موضوعيا بتجرد، فإنه لا ينبغي أن تكون له مصلحة ثابتة في قضية يكون هو الحكم فيها. و لعل الكلب هنا يمثل الموضوعية الصرفة التي تختلج في داخل دلبرت نفسه، و بالتالي في داخل نفسي كاتبينا.)

## كيف تختار المستشار

نود الآن أن نعرض عليك المعايير التالية لتقييم المستشارين إذا ما قررت استخدام أحدهم. فيجب عليك أولا و قبل كل شيء التثبت من لشرك المستشار في السابق في جهد فعلي و ناجح لإعادة الهندسة، و أن له شهادات المؤهلات اللازمة لإثبات خبرته السابقة. فالعديد من المستشارين سيؤكدون لك أنهم خبروا إعادة الهندسة لسنوات عدة، و أنهم هم الذين اخترعوها في واقع الأمر، في حين أن كل الذي يقومون به هو استخدام اسم جديد محدث لواحدة من ممارساتهم العادية. و يتوجب عليك توخي الحقة في التأكد من صحة هذه الشهادات من خلال إثارة الأسئلة التالية: هل كانت المشروعات التي يذكرون في شهادات مؤهلاتهم لإعادة هندسة فعلية؟ و هل كان التركيز فيها على العمليات؟ و هل كانت تتمحور حول إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي؟ و هل حققوا نتائج مذهلة؟ و هل تأثرت جميع جوانب الشركة المستهدفة بجهد الإعادة؟

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

كما ينبغي عليك التحقق من النتائج من خلال توجيه الأسئلة التالية: هل أنهم حقاً ما يدعون؟ وما هو بالضبط الدور الذي لعبه المستشارون في تحقيق هذه النتائج؟ و هل كان العميل راضياً عن عملهم في نهاية المشروع؟ و هل أنه سيستخدمهم مرة أخرى إذا ما احتاج إليهم؟ ثم يادر بعدها إلى التحقق من عيار خبرة مؤسستهم من خلال إثارة الأسئلة التالية: هل أن للمؤسسة منهجية مرنة إلى الحد الذي يمكن فيه تكيفها كي تلائم احتياجاتك الدقيقة، و صارمة بحيث أنها تستطيع الاستفادة من خبرات العملاء الآخرين؟ و هل تستثمر المؤسسة الأموال في تدريب جميع العاملين فيها في مفاهيم و أساليب إعادة الهندسة؟ و هل أنها تحتفظ بقدرة بحثية متقدمة تجعلهم في موقع الصدارة في علمهم بالتطورات المتسارعة في هذا الحقل؟ و هل إن لديهم قاعدة عريضة من المعرفة في أفضل الممارسات و خبرات الشركات الأخرى في حقل الإعادة؟ كما أنه من المفيد جداً أن يكون للمستشار، علاوة على قدرته العامة في الإعادة، خبرة في صناعتك و في العمليات المحددة المستهدفة بالإعادة.

و المعيار الثاني الذي نعرضه هنا هو أن نتحقق من تطابق قدرات المستشار مع احتياجاتك. فمن غير المرجح لمؤسسة استشارية صغيرة بغض النظر عن حكمة رؤسائها أن تستطيع تقديم العون لك في عمل مشروع واسع النطاق. كما أن المؤسسات الكبيرة تركز على نشر فرق ضخمة، و لن تهتم بلعب دور استشاري على نطاق ضيق. و في حين أن بعض المؤسسات تتمتع بالقوة في مجالَي التعبئة و التخطيط تتميز أخرى في إدارة التغيير، في حين تمتاز أخر بتنفيذ المشروعات. و ينبغي عليك أن تعرف احتياجاتك و نقاط ضعفك و قوتك قبل البدء بتقييم المستشارين، و تجنب بشكل خاص المستشارين الذين لهم نقاط قوة تطابق نقاط القوة لديك بدل أن يعزوها. و من السهل للوقوع في فخ مثل هذا لأننا جميعاً

## عناصر النجاح

نحاز إلى أولئك الذين نعكس وجهات نظرهم و جهات نظرنا نحن. و نستشهد هنا بالكاكتب الفرنسي الساخر الدوق لاغوش فكدو الذي عاش في القرن السابع عشر حيث قال: نحن نادرًا ما نجد أن للناس حسا سليما ما لم يتفقوا معنا في الرأي. و نحرك بالمناسبة من الانقياد وراء المعسول من الكلام، إذ يضيف لاغوش فكدو بقوله: نحن نحب أيضا الناس للمعجبين بنا".

كما أن عليك التأكد من قدرتك على التمييز بين المهارات التي تعرضها المؤسسة الاستشارية و بين قدرتها على تنفيذ هذه المهارات، ذلك أن هنالك بعض الفجوات الكبيرة بين اكتساب المهارة و بين وضعها موضع التطبيق. فإمكان العديد من المؤسسات أن تقدم عروضًا باهرة لتسويق نفسها، معتمدة كبار موظفيها من قادة الفكر " المفهومين. غير أن الذي يعنينا في هذا الصدد هو: من الذي سيقوم بالفعل بتنفيذ العمل؟ و ينبغي عليك الحصول على أسماء المستشارين المقترحين عليك، و استقصاء خبرتهم الشخصية السابقة في تنفيذ مشروعات الإعادة، و النتائج التي حصلوا عليها، و ذلك بسؤال قلة من آخر زبائنهم عما قدموه لهم من خدمات.

و يتحتم عليك أيضا أن تعرف طول الفترة الزمنية التي سيقضيها المستشارون المخصصون لك في العمل بمشروعك، حتى تتجنب خدعة تقديم الطعم و من ثم تغييره. فمن المهم أن تعرف مع من تتعامل لتبني علاقات طويلة الأمد. و لا يروق هذا التحقق و للتحجيص بشكل عام لأكثر مؤسسات الاستشارات التي ترغب أن يترك لها الحل على الغارب في اختيار من ترغب من موظفيها للقيام بالمهام الموكلة إليهم. كما أن الإلحاح على الحصول على قائمة واضحة بأسماء المستشارين سيزعج بعض المؤسسات. دعهم يزعجون، فللعمل الحق في معرفة من سيتعامل معه. و اختيار المستشارين الذين سيشاركوك في معرفتهم بإعادة

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

الهندسة هو امر في منتهى الأهمية، حيث يجب عليهم أن يعدوا الهندسة معك و ليس لك. كما ان على موظفيك أن لا يكونوا مترجحين، و على المستشارين الإتيان بآليات محددة لضمان كونهم منعمين في جهد الإعادة. كما يجب أن تتضمن مثل هذه الآليات خطة تربوية تدريبية واضحة المعالم لمعدي الهندسة لديك. و على المستشار أن يكون على استعداد لأن يتركك مستفرا بشكل افضل للمستقبل.

و يعد السعر الذي تدفعه عاملا في غاية التعقيد عند تقييم المستشارين. و يقينا بأنك لا تستخدم المستشار اعتمادا على السعر وحده، كما هو الحال في السلعة المنقولة، بل على العكس حيث أنك تقوم بشكل عام، و ليس دائما، بالحصول على ما تدفع له. و مما يزيد في تعقيد الأمور أنه من الصعب في الغالب مقارنة الأسعار المقدمة من المؤسسات الاستشارية المختلفة. فبعضها يقوم من الناحية العمالية بالثبرع مقدما بالتخطيط و عمل التصميم طمعا في الحصول على مراحل التنفيذ و إدارة التغيير المربحة إلى حد كبير. و نصيحتنا لك هي أن نقيم المرشحين للاستشارة وفقا لقدراتهم و مدى مناسبتهم لعمالك، لنقوم بعدها باختيار المع اسم من بينهم ممن تستطيع تحمل نفقاته.

و نظرا لأن العمل مع مستشاري الإعادة يعني تأسيس علاقة حميمة و طويلة، فإنه يتوجب عليك التأكد من انضمامك مع رفاقك المحتملين، و ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: هل تشترك مع المستشارين المحتملين في أساليب العمل؟ و هل تتفق معهم في وجهات النظر؟ وهل أن لك معايير و مبادئ تتناغم مع معاييرهم و مبادئهم؟ و هل تتفق في أحكامهم و في قدرتهم على التصرف؟ فمعايير كهذه تقرر في الغالب النجاح النهائي للمشروع من عدمه. و من الحكمة أن تبدأ باستخدام مستشار لجزء صغير من العمل يجمعك به لفترة تعريفية، حيث تستطيع من خلالها تقييم جودة عمله و توافقه مع تطلعاتك.



## عناصر النجاح

و تحاول بعض الشركات تجاوز عملية الاختيار التي أوردناها، ففي إحدى شركات التأمين، اختار قيصر أو منسق إعادة الهنظمة خمسا من المستشارين المحتملين الذين أعجبته شهرتهم و أثرت فيه موالدهم الدعائية، و دعاهم كي يقدموا له و للجنة اختيار المستشارين التي تضم أناسا من مختلف أقسام الشركة عروضاً لمدة ساعتين، وفي ذات اليوم، حول ما يستطيعون تقديمه للشركة. غير أن الإدارة اعتقدت أن دعوة المرشحين لزيارة الشركة مقدما لمقابلة الإدارة أو لجمع البيانات عنها كانت غير موافية و تستغرق الكثير من الوقت. و استقر للرأي على اختيار المرشحين للاستشارة على أساس أدائهم أثناء تقديمهم العروض الدعائية فقط.

و في ذلك اليوم المشهود قدمت كل مجموعة من المستشارين عرضاً دعائياً لها، و كانت تأمل أن تحظى بالقبول الشخصي من لدن صانعي القرار في الشركة. و قامت لجنة الاختيار بانتقاء المستشارين وفقاً لمستوى راحتها مع كل من المجموعات الخمس. غير أن المؤسسة التي وقع عليها الاختيار فقدت عملها في الشركة بعد مرور سنة أشهر بسبب تصادم أسلوبها الجريء مع الثقافة المحافظة للشركة، علاوة على عوامل أخرى في بيئة الشركة لم يكن المستشارون ملمين بها، مما أدى جعل من النتائج التي وعدوا بها أمراً بعيد المنال. و كانت النتيجة فقدان ستة أشهر حرجة، و الكثير من المال بسبب قرار غير مدروس.

و نسوق هنا قولاً ماثوراً نؤمن به و الذي يقول بأن "من استأجر مستشاراً على عجلة، غلبه الندم على مهل". و لا شك بأن هنالك الكثير الذي نتعلمه من الحكمة التي يحملها هذا المثل بين طياته.

### إدارة المستشارين

و بعد اختيارك لمستشارك، فإنك تحتاج إلى التأكد من أن علاقة العمل

## هل انت بحاجة إلى المساعدة؟

بينك و بينه ستكون ناجحة. و هذا للنجاح سيعتمد إلى حد بعيد على جودة إدارتك له، حيث ينبغي عليك كتابة مسودة عقد يحدد أدوار كل طرف و علاقاته و مسؤولياته، و يحدد كذلك الآليات المتعلقة بضبط الجودة و قياس الأداء و حل النزاعات، و يوضح أيضا كيفية تحديد النجاح. و لا ينبغي لك النظر إلى هذا العقد كوثيقة قانونية بل كوسيلة للتأكد من التعامل الواضح مع القضايا المهمة. و الشيء المهم هنا هو توقع المشكلات و تنظيم العلاقة بغية تجنب هذه المشكلات.

كما يتعين عليك و على مستشارك الاتفاق على إجراءات و آليات محددة لتقييم التقدم الحاصل. و عليك أن تبادر بإقامة معالم مهمة و أهداف ممكنة التحقيق و أن تحافظ على سيطرتك عليها من البداية. غير أنه لا ينبغي لك التسليم بكفاية هذه المعالم و الأهداف. و يتوجب عليك أيضا الاستماع إلى ما يدور داخل منظمتك. فإن كان المستشارون يقدمون قيمة جيدة، فإن همس موظفيك سيكون إيجابيا. و نحذرك هنا من التناول المفرط، فالمستشارون يستأجرون لقول الحقائق المرة، و لإزالة مناطق الراحة. كما أن مهمتهم تحتم عليهم أن يطئوا بأقدامهم على قواعد تشوبها القداسة، و أن يتكلموا في الممنوعات. و يقوم الجيدين منهم بدور قيم في منظمة العمل يمثل بالعمل كمائنات صواعق تجتذب مشاعر متباينة. و دور من هذا النوع لا يكسبهم في العادة حب الناس في المنظمة. و المستشارون الذين تسمع عنهم الأشياء الجيدة فقط قد لا يكونون صارمين بشكل كاف بحفظ مصالح منظمتك. فمقدار معين من الحزم مطلوب لإنجاز المهمة، غير أن الإفراط فيه أو التقليل منه يشير عادة إلى مشكلة يتوجب البت فيها.

و من الضروري أن نتذكر أن العمل هو الذي يمتلك المشروع، لا المستشارين، و ليس المستشارون بمديرين بل أنهم ناصحين بإمكانهم تقديم التوصيات و الاقتراحات، و ليسوا هم من أهل النهي و الفصل الذين يوظفون و

## عناصر النجاح

يفصلون و يدفعون للرواتب. و يستخدم المستشارون الإقناع و التأثير بدل السلطة في تحقيق أهدافهم. و إذا ما سلكوا غير هذا السبيل، فمن المرجح أنهم سيثيرون امتعاض العاملين في المنظمة، مما يؤدي بالتالي إلى الحد من فاعليتهم. و عليك التثبت من أن موظفيك و مستشاريك يفهمون هذه الحقيقة جيدا حتى تجنب نفسك قدرا كبيرا من المشكلات.

و لعل الأهم من هذا كله هو أن تكون أنت عميلا ذكيا. فكلما كنت ملما بشكل أشمل و أوسع بإعادة الهندسة و بعمل المستشارين، كلما كان بمقدورك المساهمة الفاعلة في جهد الإعادة و في تعزيز فرص نجاحه. فالعميل الذكي الحصيف هو الذي يدفع للمستشارين إلى تقديم أفضل ما لديهم. و يتحتم عليك أن تطلب من كبار المستشارين في المؤسسة التي تتعامل معها أن يعلموك طريقة عملهم، و اطلب منهم أن يعطوك خمسة مقالات كي تقرأها، و خمس ندوات كي تحضرها، و خمس عملاء آخرين كي تتكلم إليهم. ثم تابع التنفيذ، و سترى أنك ستلقى إثابة مجزية لاستثمارك لوقتك و طاقتك في تثقيف نفسك بهذا الشكل.

و في الختام، يتوجب عليك أن تترك أن جدول أعمالك و جدول أعمال مستشارك متشابهان غير أنهما ليسا متماثلين. فانت تريد لجهد الإعادة للنجاح الباهر و بأسرع وقت، و مستشارك يريد ذلك أيضا و لكن لأسباب مختلفة. فهم يريدون توصية جيدة منك و قصة نجاح تضاف إلى سجلاتهم. و هم يريدون كذلك استحصال أجورهم، و قد يكونون راغبين في تمديد فترة عملهم الحالي من خلال بيعك خدماتهم في متابعة نتائج الإعادة. ففهم كل طرف لاحتياجات و وجهات نظر الطرف الآخر ميزيد من فرص نجاحهما. فالعميل لا يمكن أن ينجح إلا إذا نجح المستشار. و ما نفع المستشار إذا أخفق عميله؟

## الفصل السادس

### هل أنت مستعد لإعادة الهندسة؟ اختبار تشخيصي للتقييم الذاتي

امسك بيدك قلما قبل أن تبدأ هذا الفصل، ذلك لأنه سيتم اختبارك بايجاز عن معلوماتك حول منظمتك، و بإسهاب أيضا عن قدرتك في تقييم قدراتها. و الجواب الصحيح الوحيد هو الحقيقة.

و يحتوي هذا الامتحان التشخيصي الذي صمم لمساعدتك على تحديد نقاط القوة و الضعف في منظمتك على عشرين عبارة تحدد منظمة مهياة بشكل جيد للدجاح في إعادة الهندسة. و قد نظمت هذه العبارات حول مواضيع رئيسة ثلاث.

و ينبغي عليك أن تمال نفسك عن مدى مطابقة كل من هذه العبارات لواقع منظمتك، حيث يتدرج المقياس من ١ إلى ٥، بحيث يشكل الرقم ١ معارضة قوية (أي أن العبارة لا تمثل واقع منظمتك على الإطلاق)، في حين يمثل الرقم ٥ موافقتك التامة (أي أن العبارة تمثل بشكل صادق حال منظمتك).

و بعد إكمالك للاختبار التشخيصي، قم باستخدام القسم التالي له و المعنون "تقييم درجاتك" كي تقوم بتفسير معنى هذه الدرجات. و ستجد الحد الأدنى من الدرجات معطى لكل عبارة و لكل قسم و للاختبار بأكمله. و برغم أنه ليست هنالك درجات نجاح أو رسوب، فإن هذه الدرجات الأساس مصممة لمساعدتك في تحديد مواطن المشكلات. و سنختم الفصل بنصيحة حول كيفية تحسين الدرجات لكل من العبارات العشرين.

دعونا نأخذ الاختبار الآن. تذكر أن للفش ممنوع، طبعاً.

## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

### اختبار تشخيصي للتقييم الذاتي

#### قيادة إعادة الهندسة

١. إن قائد إعادة الهندسة من كبار المديرين التنفيذيين و لديه التزام كبير بجهود إعادة، و يمتلك اللقب و السلطة اللازمين لإحداث التغييرات الجوهرية المطلوبة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٢. يفهم قائد إعادة الهندسة بحق طبيعة إعادة و حجم التغيير، و بخاصة التغيير التنظيمي الذي تتطلبه.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٣. لقائد إعادة رؤية لنوع المنظمة التي يتمنى تكوينها و له القدرة على التعبير عن هذه الرؤية بوضوح و ببساطة و بكلمات عملية.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٤. لقائد إعادة الاستعداد و القدرة على ممارسة سلطته القيادية، من خلال اتصاله بالآخرين و بسلوكه الشخصي و من خلال نظم القياس و الإثابة، لإنجاح جهود إعادة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٥. لقائد إعادة الاستعداد لاستخدام موارد المنظمة و الاهتمام الشخصي للذين تتطلبهما إعادة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

## عناصر النجاح

٦. تشارك الإدارة العليا بأكملها قائد الإعادة حماسه لإعادة الهندسة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

### الاستعداد التنظيمي

٧. تدرك المنظمة بأكملها الحاجة إلى إعادة الهندسة و إلى التغيير الجوهري.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٨. تتفهم المنظمة طبيعة إعادة الهندسة و التي تتضمن حقيقة أن الإعادة تحدث تغييرا ذي أبعاد متعددة يؤثر على العمليات و الأعمال و الهيكل التنظيمي و مسؤوليات الإدارة و بقلي الأمور الأخرى.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٩. تؤمن المنظمة بأن قائد الإعادة و فريق الإدارة العليا ملتزمون بالإعادة على

المدى الطويل.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١٠. ليست للمنظمة الامتكانة و الصلف اللذين غالبا ما يليان فترة ممتدة من

اللبساج.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١١. لا تعاني المنظمة من التهمك أو اتعادم الثقة أو ثنائية المشاعر التي غالبا ما

تلي برنامجا لتصغير حجمها أو إعادة بناء هيكلها.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١٢. للمنظمة الموارد المالية و البشرية اللازمة لتنفيذ الإعادة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

## هل أنت مستعد لإعادة الهندسة؟

١٣. تتميز الأقسام الرئيسية، كالموارد البشرية و الشؤون المالية و نظم المعلومات، بسلوكها الإيجابي حول احتمالات الإعادة و بقدرتها على الاستجابة للمبدعة لمطالبها.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١٤. لقد ساهمت تجربة المنظمة مع إدارة الجودة الكلية على خلق بيئة متجاوبة مع الإعادة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١٥. نضع المنظمة الكثير من القيمة على خدمة عملائها، كما أن لها فهما عميقا لاحتياجاتهم.

الدرجة: \_\_\_\_\_

## أسلوب التنفيذ

١٦. تشعر المنظمة بالارتياح للطريقة التي يسير بها جهد الإعادة و المتمثلة بالمجازفة و التعلم و الفموض.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١٧. يشعر أعضاء فرق الإعادة بأنهم مخولون "للإخلال بالقواعد" و تحدي الافتراضات القائمة منذ أمد طويل.

الدرجة: \_\_\_\_\_

١٨. يُعنى جهد الإعادة بالعمليات الرئيسية للمنظمة بدل وحداتها التنظيمية.

الدرجة: \_\_\_\_\_

## عناصر النجاح

١٩. تم تحويل المديرين بالمسئولية الكاملة للعمليات المراد إعادة هندستها من بدايتها إلى نهايتها، و هم حريصون على ضمان إعادة هندسة العمليات بنجاح.

الدرجة: \_\_\_\_\_

٢٠. لقد تم وضع نظم القياس و أهداف الأداء لتحديد التقدم الذي تحرزه الإعادة.

الدرجة: \_\_\_\_\_

### **تقييم الدرجات**

تحدد القائمة التالية الأعداد الدنيا التي نعتقد أن على المنظمة إحرازها قبل الشروع في إعادة الهندسة. و قد أعطينا بعض القضايا درجات دنيا أعلى من غيرها نظرا لأنها أكثر منها من حيث الحيوية. و إذا ما كانت درجتك في أحد بنود الاختبار أدنى من الحد الأدنى المعطى لها، فإن عليك اتخاذ الإجراءات الكفيلة (التي سنذكرها لاحقا في هذا الفصل) لرفعها إلى هذا الحد. و برغم عدم وجود صيغة رياضية دقيقة للنجاح، فإن الدرجة الأعلى تبين بوضوح أنك في موضع أفضل لتحقيقه. غير أن حصولك على درجة تفوق الدرجة الدنيا لا يعفيك من بذل جهد أفضل. و لعلك جاهز للبدء في جهد الإعادة، غير أنه ينبغي عليك أن تبذل قصارى جهدك لرفع كل درجة من درجات البنود العشرين المار ذكرها إلى أكبر قدر ممكن بغية تحسين فرص نجاحك.

و برغم أننا نوصي بدرجات دنيا لكل بند و لكل جزء و للاختبار التشخيصي بأكمله، فإنه ينبغي أن ينصب اهتمامك على البنود المنفردة ذاتها، نظرا لأن نقطة قوة في حقل معين لا تعوض في الواقع عن نقطة ضعف في حقل آخر. لاحظ أيضا أن الحد الأدنى الموصى به لدرجة الجزء هي أكبر من مجموع



## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

الدرجات الدنيا لبوده، و ذلك لأن مجرد الكفاية في كل فئة لا تعد كفاية لضمان للنجاح. فالقوة الإجمالية هي ما نصبوا إليه.

### الدرجات الدنيا

#### قيادة إعادة الهندسة

البند الأول: ٤

البند الثاني: ٣

البند الثالث: ٤

البند الرابع: ٤

البند الخامس: ٤

البند السادس: ٤

الدرجة الدنيا لهذا الجزء: ٢٤

#### الاستعداد التنظيمي

البند السابع: ٣

البند الثامن: ٢

البند التاسع: ٤

البند العاشر: ٢

البند الحادي عشر: ٢

البند الثاني عشر: ٣

البند الثالث عشر: ٢

## عناصر النجاح

البند الرابع عشر: ٣

البند الخامس عشر: ٣

الدرجة الدنيا لهذا الجزء: ٢٨

### أسلوب التنفيذ

البند السادس عشر: ٣

البند السابع عشر: ٤

البند الثامن عشر: ٤

البند التاسع عشر: ٣

البند العشرون: ٣

الدرجة الدنيا لهذا الجزء: ١٨

الدرجة الدنيا للاختبار التشخيصي بأكمله: ٧٥

و كما أسلفنا، فإن هذه الدرجات الدنيا هي ما تحتاج إليه قبل أن تشرع في جهد الإعادة. غير أنك تحتاج عند شروعك بالتنفيذ إلى رفع الدرجات الدنيا المطلوبة، وحتى رفعها بشكل كبير أحيانا. وعلى وجه الخصوص، فإن درجات البنود ١، ٥، ٩، ١٢، ١٨ و ١٩ يجب أن تكون ٥ (أو أفضل!)، في حين ينبغي على البنود الأخرى أن تكون ٤ أو ٥ بشكل متواتر. و بتقدم عملية التنفيذ تزداد الحدة، و ذلك لأن القيادة و الموارد و التركيز التي تتمتع جميعا بالقوة يجب أن تكون أكثر قوة. و لهذا السبب، فإنه لا ينبغي لك أخذ هذا الاختبار مرة واحدة و من ثم نسيانه، بل ينبغي عليك أخذه مرات و مرات، و بشكل خاص أثناء عملية التنفيذ،

## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

لأنه سيساعدك في مراقبة تقدمك و تحديد الأمور التي تحتاج إلى قدر أكبر من الانتباه والتحسين.

و إذا ما تبادل إلى ذهك بأن هذه الدرجات الدنيا عالية بعض الشيء و حتى أنها عسبة التحقيق فقد أصبت. فنحن لم نقل أنها سهلة، فليست متطلبات الدخول إلى إعادة الهندسة بالأمر الهين.

### تحسين درجاتك

تشكل التعليقات التالية شرحاً لأهمية كل من البنود العشرين التي تكون هذا الاختبار التشخيصي، و تقدم أيضاً اقتراحات لتحسين الدرجات الممكنة.

### قيادة إعادة الهندسة

١. يتوجب على قائد إعادة أن يكون من كبار المديرين التنفيذيين و له حماس شديد لإعادة الهندسة و يحس بالالتزام قوي تجاهها. غير أن الحماس و الالتزام لا يكفيان لوحدهما ما لم يقرنا بالسلطة لتنفيذ التغييرات المطلوبة لمساندة إعادة تصميم رئيسية للعمليات.

و إذا ما افترض قائد إعادة الاسمي إلى الحماس و الالتزام بها فإنه من الضروري جعله يفهم تعقيداتها، و السبب لأهمية وجود قيادة متفاعلة مع جهد إعادة. و بالإمكان أن يساهم مراجعة الحالات الدراسية (الناجحة و غير الناجحة)، و لقاء النظراء من المؤسسات الأخرى في توفير نموذج لما هو مطلوب، علاوة على تفهم أسباب أهميته.

## عناصر النجاح

و يتوجب تجديد قائد جديد في حالة عدم توفر من يملأ دور القائد بشكل طبيعي. و ينبغي تحديد القادة المحتملين من داخل الشركة و تثقيفهم في إعادة الهندسة و في آلياتها و في الإمكانيات التي توفرها.

و لغرض البرهنة على الحاجة إلى إعادة الهندسة، فإن عليك أن تقوم بوثوق تكاليف و نتائج العمليات القائمة. و بالإمكان أن تكون شهادات العملاء عن نقائص العمليات مناسبة بوجه خاص في إقناع القادة المحتملين عن حاجتهم إلى القيام بالتغيير. كما يمكن للبيانات

المالية التي توثق تكاليف عملياتك، و المعلومات الممتوحة من مقارنة الأداء التي تبين تفوق المنافسين أن يكون لهما ذات الأثر في التخلي عن الحاجة إلى إعادة الهندسة.

٢. يقوم بعض كبار المديرين لمساء الطالع بمحاولة إعادة دون فهم حقيقي لمعناها. فهم يستخدمون التعبير لأنه شائع بين الناس، غير أنهم لا يقررون تبعاته حق قدرها. كما يمهّد فرض عملية جديدة كطريقة فورية على منظمة قديمة السبيل إلى كارثة محققة. و ما لم يبادر القائد إلى فهم إعادة الهندسة بشكل واقعي، و يدفع المنظمة صوب التغيير الجذري، فإنه لن يقتر إعادة الهندسة النجاح.

و على القائد أن يعي الاتجاه الذي يسلكه جهد إعادة، و إلا فشل الجهد في منتصف الطريق. و لمساعدة القائد المحتمل على تلمس هذا الفهم، فإن عليك أن تصور له بأفضل السبل أهمية التغييرات المتوقعة التي ستأتي بها إعادة الهندسة إلى هيكل الشركة و موظفيها و نظام الإثابة فيها علاوة على أمورها الأخرى.

## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

٣. يحتاج القائد إلى تكوين رؤية محددة للوجهة التي يريد لها الجهد الإعادة و إيصال هذه الرؤية إلى العاملين في المنظمة حتى يلتقوا حولها. فالوضوح و البساطة أمران على قدر كبير من الأهمية، ذلك لأنهما يقللان من رعب العاملين من المجهول و يبعث فيهم روح الثقة. ففي إحدى شركات التأمين، على سبيل المثال، تمثلت هذه الرؤية بشعار "شخص واحد لمهمة واحدة"، حيث يعمل موظف واحد فقط على مناولة طلب عميل واحد. فمن خلال جعل المقصد النهائي واضحا و واقعا و جذابا، فإنه بمقدور القائد تسهيل مسيرة عامليه الطويلة نحو هذا المقصد. و لا يكفي إعلام العاملين عن رؤية القائد فحسب بل يتوجب شحنها بالحماس. و إذا لم يكن بمقدور القائد مزج الحماس بالمنطق، فينبغي تخصيص الموارد اللازمة لمساعدته في تحقيق هذه التوليفة.

٤. لا يكفي الالتزام الشخصي لوحده، بل يجب أن يصدق ممارس القائد الفاعلة لدور القيادة. فالأقوال التي لا تقترن بالأفعال تتسبب في خلق جو من السخرية و اللامبالاة. فالالتصال و السلوك للشخصي و نظم القياس و الإثابة هي وسائل القيادة التي يجب استخدامها جميعا بجرأة و ثبات، و إلا ولجئت القيادة أزمة حتمية في الثقة.

٥. تتطلب إعادة الهندسة كثيرا من الطاقة و العمل المضني. و على القائد أن يخصص وقته الجهد الإعادة، و أن لا يمهّد بمسؤوليته عن هذا الجهد لغيره. فالمدير الأدنى منزلة لا يمتلك السلطة اللازمة للتغلب على المقاومة و إحداث التغييرات الضرورية. كما يتحتم تجنيد بعض أفضل الناس في الشركة في فريق الإعادة

## عناصر النجاح

لتكوين مجموعة قيمة من الاختصاصيين ذوي الموهبة، و لإعطاء إشارة واضحة كذلك إلى الجميع بأن القيادة عازمة بإصرار على إنجاح جهد الإعادة.

٦. ليس بإمكان حتى أكثر القادة الملزمين تحقيق الإعادة لوحدهم، حيث أن على الفريق الإداري التنفيذي بأكمله أن يساهم في جهد الإعادة. فعند إعان مدير تنفيذي رئيس واحد قد يفضل جهد الإعادة برمته، و ذلك من خلال حجبهِ للموارد المطلوبة لبرنامج الإعادة أو إخفاقه في الإبقاء بالتزاماته، أو من خلال ترويجه للإشاعات المفرضة.

و إذا لم تشارك الإدارة العليا بأكملها حماس القائد للإعادة، فإنه يتوجب الحصول على مساندتهم بتوليفة من الإقناع و الإجبار. و بمرور الوقت، يتغلب للتواصل و الالتزام عادة على المقاومة الأولية، غير أنه لا خيار للقائد سوى استبدال أولئك الذين لا يشاركونه رؤيته حول الإعادة. و لا ينبغي لك تأجيل اتخاذ مثل هذه الخطوة، لأنه كلما طالبت فترة وجود الممانع في الفريق للتنفيذ، كلما زادت احتمالية حدوث المتاعب. فحتى مسئولو الشركات التي نجحت في الإعادة يخبروننا بأنهم عند استعدادهم لأحداثها و التأمل فيها يضمنون لو أنهم قد تخلصوا من الممانعين في الإدارة التنفيذية بوقت أكثر تذكيرا مما فعلوا.

## الاستعداد التنظيمي

٧. تثير إعادة الهندسة للخوف و المقاومة. فإن لم يرى الناس ما ينتظرهم فلن يجدوا في أنفسهم الدافع للتغيير. و لماذا نتوقع منهم التغيير؟ فالتغيير موجع، و المنظمة التي تدرك لذاتها الحاجة إلى التغيير هي وحدها التي ستكون تواقّة لتحقيق رسالة الإعادة.

## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

و هنالك أسباب عدة لإعادة الهندسة، منها ما هو دفاعي يأتي على شكل ردة فعل لضغوط مالية أو تنافسية أو كاستجابة لرغبات العملاء، و منها ما هو توقيعي، مثلما يحدث عندما تعمل تغيرات وشبكة في السوق أو تقنيات جديدة على وضع شركتك في موقف يضر بمصالحها، و منها ما هو استباقي يراد منه تمكين شركتك الحصول على ميزة تنافسية على الغير. و أيا كان السبب، فإن جوهر الأمر هو أن العاملين في منظمتك يحتاجون إلى معرفة سبب الإعادة، إذا ما أردت لهم أن يؤمنوا بها.

كما أن عليهم أن يعلموا أن شعار "إن الأمور كالمعتاد" لن ينفع بعد اليوم مطلقا، و أن أفضل طريقة لإيصال هذه الرسالة إلى الناس هي من خلال ما نطلق عليه "العرض بغرض التغيير". و يتسم هذا المفهوم بأنه يشرح مناخ الشركة بكلمات بسيطة و مفهومة تبين الأسباب التي تحتم تغير الشركة. و نريد أن نؤكد مرة أخرى أن هذه القضية يجب أن تعرض بشكل جلي لا لبس فيه، علاوة على ضرورة مناقشتها بحماس و بعمق.

٨. يميل العاملون الذين لا يفهمون إعادة الهندسة على الدوام تقريبا إلى افتراض الأسوأ، حيث أنهم يفترضون بأن الإعادة ما هي إلا تورية لمصطلح تصغير الحجم" الذي هو مرادف إدارة الجودة الكلية، أو أنها مجرد صرعة إدارية جديدة. و كلما قلت درجة علمهم بها، كلما ازدادوا في خلق احتمالات تجعلهم مناوئين لجهد الإعادة. و سيكون هؤلاء الناس مشاركين مترددين في أحسن الأحوال، و ممانعين فاعلين في أسوأها. و علاج هذا الموقف يكمن في الاتصال للعام الغرض الذي يتسم بالتأثير و التكرار.

## عناصر النجاح

و على قائد الإعادة أن يستمر في الدعوة لبرنامج، و عليه أن يدرك أن الرسالة قد لا تصل الآخرين في المحاولة الأولى أو الثانية أو حتى الخامسة. و من الأفضل له أن يعمد إلى تكرار الرسالة بدلا من أن يفترض وجود مستوى معين من الفهم (أو الالتزام) بها من قبل الآخرين. و يخبرنا قلادة الإعادة باستمرار بأنهم قد يخصصوا تقدير كمية الاتصال اللازم التي يتطلبها جهد الإعادة منهم.

٩. و عندما يتعلق الأمر بالالتزام الإدارة نحو عملية الإعادة، فإن الإدراك هو الواقع. و حتى لو كان قائد الإعادة و فريق الإدارة جادين حول الإعادة، فإن مثل هذا الإخلاص لا يعني الكثير ما لم يقترن برؤية العاملين له و إيمانهم به. و يميل العاملون عادة إلى عدم الإيمان به لأنه أسير لديهم من القبول بإمكانية التغييرات الكبيرة التي توقع البلبلة و الإرباك في حياتهم. و من سوء الطالع أن هذا النوع من التهكم له ما يبرره ، ذلك أن الإدارات العليا في العديد من الشركات تشتهر بماض مجيد في الكلام عن " التغيير"، في حين أنها تميل إلى المحافظة على الوضع الراهن على ما هو عليه. و يقود هذا السلوك من جانب الإدارة العليا إلى تنامي للشعور بالسخرية لدى العاملين كلما سمعوا كلمة "تغيير". و السخرية تخنق الحماس، و يغدو الانتحار نبوءة تتحقق من تلقاء ذاتها.

و لكن كيف يتأتى لنا مقارعة هذه السخرية؟ و الجواب يكمن في الاتصال الذي لا يفت في عضده شيء، و تخصيص الموارد العالية الأهمية لجهد الإعادة، و اتخاذ إجراءات لا رجعة فيها (مثل إعادة التنظيم أو القيام بإعادة شاملة لتخصيص موارد المنظمة) و التي تتحقق فقط إذا ما أصبحت إعادة الهندسة حقيقة واقعة.



## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

١٠. تتميز المنظمات الناجحة بتردها الشديد لإعادة هندسة عملياتها. فالناس يشيرون إلى علامات النجاح ويتسألون: "إذا لم يكن الشيء مكسورا، فلم إصلاحه؟" و هم بهذا التوجه يفضون الطرف عن صعوبات مرت بها الشركة حديثا، أو أنهم يتجاهلون مشكلات تلوح في الأفق، لأنه من السهل عليهم للنظر إليها كمخاطر مؤقتة، أكثر منها تهديدات دائمة لسلامة المنظمة. و مثل هذا النوع من الرضا عن الذات، والذي يتحول في الغالب إلى نوع أسوأ، هو المكابرة، هو حجر عثرة حقيقي في طريق إعادة الهندسة.

و على قائد الإعداد و فريقه أن يجعلان المنظمة تتطلع إلى المستقبل بعين ملوها الثقة. و برغم أنه لا ينبغي الحط من قدر الإنجازات التي تحققت في الماضي، فإنه من الضروري توضيح أن مثل هذه الإنجازات ليست ضمانا لنجاح الشركة في المستقبل. و من الضروري أيضا المبادرة علانية و بوضوح إلى عدم تشجيع أي سلوك أو اتجاه ينزع إلى هذا النوع من الرضا بما هو كائن. و نحذرك مرة أخرى من افتراض أن سلوكيات مثل هذه ستذهب من تلقاء ذاتها.

١١. يميل العاملون بشكل طبيعي بعد التسريح المؤلم، أو بعد إجراءات إعادة للتنظيم الأخرى إلى أن يكونوا أكثر مقاومة للتغيير. و ينزع المتبقون منهم الذين يعانون من الإرهاق النفسي و الألم إلى الحنين إلى فترة من الاستقرار. وقد يتقضى الشعور بالتهكم إذا ما فشلت التغييرات المحدثه في تحقيق النتائج التي وعدت بها.

و على الإدارة في مثل هذه الحالات الإقرار بواقع الطبيعة البشرية. و من المهم أن تحترم أنت مشاعر العاملين و أن تستجيب لقلقهم. و ينبغي على الإدارة العليا عند الاقتضاء أن تعترف بالأخطاء السابقة، و أن تميزها عن مجهوداتها الحالية. و على الإدارة فوق هذا كله أن تجعل التحقيق المريع للنتائج المرجوة أهم

## عناصر النجاح

أولوياتها، إذ أن تحقيق هذه النتائج هو الدليل على أن جهد إعادة ليس جعجة فارغة.

١٢. تتطلب إعادة الهندسة فريقاً متفانياً من الناس الموهوبين ذوي الخيال الخصب الذين لا يخشون كسر القواعد، و الذين يعملون سوية وفق أسلوب يتميز بتعدد الوظائف والاختصاصات، و الذين يضعون حاجات عملائهم فوق أي مشاغلهم داخل المنظمة. و من الحيوي أن يخصص أعضاء الفريق جميع وقتهم و طاقتهم لجهد إعادة. و إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار أفضل الناس لديها لهذا الجهد، أو أنها حددت من درجة مشاركتهم، فإنها بهذا الفعل تبعث برسالة حتى دون قصد منها مفادها أن جهد إعادة لا يشكل أهم أولوياتها.

و تولج المنظمة التي تنظر إلى مهندسي إعادة الجدين ثلاث خيارات تتضمن إعدادهم من خلال برامج تدريب خاصة، أو الحصول عليهم من المنظمات الأخرى، أو استخدام المستشارين. و إذا بدا من المستحيل وضع أفضل الناس في المنظمة في جهد إعادة، فإنه ينبغي على الإدارة أن تقوم بحصر جميع أنشطة الشركة و من ثم التلخص من تلك الأنشطة التي لا تعد حيوية لعملها اليومي، أو لتقليل منها حتى يغدو ممكناً إعادة استخدام مواردها القيمة في جهد إعادة. و هذا الحصر بحد ذاته يساهم في توكيد الأولوية العالية لهذا الجهد.

١٣. تركز إعادة الهندسة عادة على عمليات التشغيل الذي تضيف القيمة للعملاء، مثل تطوير المنتجات أو تنفيذ الطلبات. غير أن التغيير في مثل هذين الحقلين يتطلبان مشاركة وحدات رئيسية في الشركة، مثل نظم المعلومات الإدارية، و الموارد البشرية، و الشؤون المالية، حيث تساهم جميعها في تكوين القاعدة الأساسية

## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

التي تدعم العمليات الجديدة. غير أن مثل هذا الدعم سيجبر هذه الوحدات على خرق العديد من قواعد العمل القائمة، حيث سيتطلب الأمر الإتيان بإجراءات مالية جديدة، و كسر الافتراضات القائمة عن العاملين، و تطوير نظم للمعلومات بأساليب غير تقليدية. و سيكون جهد الإعادة في خطر إذا ما افقر قادة وحدات العاملين إلى البصيرة أو الإرادة لتفعيل هذه التغييرات. و إذا كان هؤلاء القادة أنفسهم غير قادرين على الارتقاء إلى مستوى التحدي الذي تفرضه إعادة الهندسة، فإنهم بحاجة إلى قيادة جديدة. و قد يكون من الضروري في الحالات الاستثنائية اللجوء إلى الحصول على العاملين من خارج المنظمة، و من جهة أقل تعلقاً بأساليب العمل القائمة في الشركة.

١٤. تتميز أكثر المنظمات التي تقوم بجهد الإعادة اليوم بأن لها بعض الخبرة في إدارة الجودة الشاملة. غير أن خبرة كهذه قد تكون مفيدة و قد تكون ضارة. فإدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة تشتركان في العديد من الخصائص، منها التركيز على العملاء و التوجه نحو العمليات و الالتزام بتحسين الأداء. غير أن هنالك فروقا مهمة بينهما. فإدارة الجودة الشاملة تركز على التحسينات التزايدية من خلال أسلوب هيكلي لحل المشكلات، في حين تتعلق إعادة الهندسة بالتحسينات الجذرية من خلال إعادة التصميم الكلي للعمليات. كما تفرض إدارة الجودة الشاملة سلامة جوهر العملية و تتطلع إلى تحسينها، في حين أن إعادة الهندسة تقترض العكس و تبحث في استبدالها. و لعل من الأنسب أن نرى إعادة الهندسة كخطوة تالية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن النجاح فيها يمكن أن يضع المنظمة في موضع يؤهلها للشروع في الخطوة التالية. غير أن المنظمات التي كان أدائها غير جيد في إدارة الجودة الشاملة قد ترفض إعادة الهندسة، كموضة عابرة أخرى. كما

## عناصر النجاح

أن البعض من الذين يخلطون بين مظاهر إدارة الجودة الشاملة و جوهرها قد يبنذون إعادة الهنمنة لعدم ملائمتها لثقالب الجودة.

١٥. تعني إعادة الهنمنة من حيث الأساس إعادة بناء الشركة نيابة عن العميل. و إعادة البناء هذه تتطلب تقديرا عميقا لاحتياجات العميل، و التي بدونها لا يستقيم هدف الإعادة من البداية. كما أن إصلاح العمليات الخاطئة، أو إعادة تصميم العمليات الصحيحة ذات الأهداف الخاطئة هو أسوأ من عدم ذاته.

و يتوجب على قائد الإعادة توجيه الشركة نحو العميل من خلال الاتصال الصريح، و تبني نظم إثابة مستهدفة، و توفير الفرص للجميع للكلام إلى العملاء. فالإتصال المباشر بالعملاء يساعد العاملين على تطوير شعور متجدد بقيمة عملهم، علاوة على أنه يساعد على صقل حصصهم عن الأهمية القصوى لمنزلة العميل في الشركة.

### أسلوب التنفيذ

١٦. ليست إعادة الهنمنة بعملية تقليدية تبدأ بهدف جيد التحديد و خطة دقيقة لتنفيذها، بل إنها رحلة جماعية استكشافية تبدأ بمخطط تمهيدي تقريبي لمقصدها، و تنطلق نحو هذا الهدف بسرعة فائقة. و تشعر بعض ثقافات المنظمات بالراحة مع هذا الأسلوب، في حين أن على الثقافات التي لا تترأخ إليه أن تتكيف له.

و تقع على عاتق قائد الإعادة مساعدة المنظمة في تحقيق هذا التكيف من خلال قيامه شخصيا بعرض أسلوب التنفيذ المطلوب، و إثابة العاملين الذين يبدون

## هل انت مستعد لإعادة الهندسة؟

هذا التكيف. و لعل الأهم من هذا كله هو قيامه بنفع المشروعات نحو الإكمال بسرعة إلى الأمام ليبهرن أن الأسلوب الجديد هو بدون شك الأسلوب المطلوب.

١٧. يحدث في أغلب الأحيان أن يخاف الناس الذين يحملون أفكارا جريئة من تعميلها حتى لا يحدث لهم ما حدث لمن سبقهم من الذين تجرؤا على البوح بمفاهيم تحمل الإبداع في طبيعتها. أو أنهم قد يفترضون، على عكس ما يُعلن، أن الإدارة العليا سترفض تلقائيا كل ما هو إبداعي حقا. و لغرض مجابهة هذه للتوجسات فإنه يجب بشكل علني تشجيع و إطراء العاملين الذين يخرقون القواعد القائمة، و رفض جميع المقترحات الخجولة كالبا.

١٨. تدعي العديد من الشركات أنها تقوم بإعادة هندسة عملياتها، غير أنها تستمر في واقع الأمر في العمل ضمن حدود المخطط التنظيمي القديم، و هذا يقود بشكل حتمي إلى تحقيق القليل خارج نطاق التحسينات التزايدية في الوظائف. لإعادة الهندسة الحقّة تعنى دائما بالعمليات المتداخلة الوظائف، و ليس بالوحدات التنظيمية للشركة. و على الإدارة أن تشرع في البدء بجهد الإعادة، و ذلك من خلال تحديد عمليات للشركة تحديدا دقيقا و رسمها بالتفصيل، لتشرع بعد ذلك في التحقق من أن جهد الإعادة ينصب بشكل شامل على هذه العمليات.

١٩. يحدث في أكثر الشركات أن تكون المسؤولية عن العمليات مجزئة، و لا يتحمل أحد عبأ المعاملة عن عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها. و يغدو من المستحيل فعليا تنفيذ الإعادة في بيئة من هذا النوع، نظرا لعدم وجود من له المنظور أو الحافز للقيام بالتغيرات الشاملة المطلوبة.

## عناصر النجاح

و على هذا الأساس، فإنه لا بد من تعيين صاحب عملية لكل عملية يراد إعادة هندستها. و يجب أن تكون له السلطة و المسطرة الشخصية لجعل جميع الأقسام تشارك في العملية لفرض إحداث التغييرات المطلوبة. و لغرض الحفاظ على درجة الحفز للشخصي عند صاحب العملية في إطارها الصحيح، فإن أدائه يجب أن يربط بتحسين أداء العملية ذاتها.

٢٠. لا تستطيع أي منظمة أن تحدد موضعها أو وجهتها دون أن يكون لها مقاييس أداء محددة لعملياتها. و تتمثل الخطوة الأولى في تحديد هذه المقاييس قيام العملاء بتحديد جوانب أداء العملية التي تهمهم في الأكثر (مثل زمن الدورة أو الدقة أو التكلفة). أما الخطوة الثانية فهي إقامة خطوط أساس لكيفية أداء العمليات مقابل هذه المقاييس، نلها الخطوة الثالثة التي تحدد "أهدافا مرنة" لكل عملية من خلال تقييم الأداء التنافسي و مخلات العملاء و التقييم الذاتي. و ينبغي أن تكون هذه الأهداف عالية إلى الحد الذي يستبعد فيه العمل بالوتيرة التقليدية المعتادة دون، أن تكون عالية إلى الحد الذي تغدو فيه مصدر رعب و تهويل.

بقي علينا أن نذكر في نهاية حديثنا عن هذا الاختبار التشخيصي أن لا تثبط من عزيمتك الدرجات العالية التي نطالبك بها. فهذا الاختبار ليس بامتحان صفي، بل إنه ما يتطلبه الإعادة إذا ما شرعت في التنفيذ. فنحن نفضل أن نؤجل الشروع في جهد الإعادة من أن تبدأ به لينتهي بك الأمر فقط إلى الإخفاق، و لعل الأهم من هذا كله هو أننا نريد لك للنجاح في جهد الإعادة و ذلك من خلال استخدام هذا الاختبار التشخيصي لتحديد نقاط الضعف لديك و العمل على معالجتها قبل أن تشرع في جهد الإعادة.

## الجزء الثاني

---

## تحقيق النجاح





# كسر الافتراضات للمرح و الربح

'ما الكتابة إلا فعل البدء بصفحة بيضاء من الورق حتى تتشكل قطرات الدم على جبهتك'. هكذا تكلم الروائي الأمريكي إرنست همنجواي واصفا ضغط و رعب الفعل الإبداعي. ونحن بدورنا نعتقد أن هذه الكلمات يمكن أن تصف أيضا ما يشعر به كثرة من الناس عندما يواجهون الحاجة إلى اختراع تصميم جديد لعملية. فالإبداع مروع، يتطلب القدرة على رؤية ما لا وجود له، وإدراك المخفي، وصيرورة ما لم يكن بعد. وهو أيضا أمر لا يُدرس في كليات الإدارة. و لا تُدرس أيضا قاعدتنا التي نطلق عليها قاعدة اللامعقول، و التي غالبًا ما نستحضرها لوصف مطالب إعادة الهندسة. و تنص القاعدة على أن أي تصميم قيم جديد سيبدو في البداية على أنه سخيف مناف للعقل. و بكلمات أخرى نقول أنه إذا قدم لك أحدهم مقترحا لتصميم جديد لعملية، و بدا لك المقترح ممثما و مقبولا، فإننا نشير عليك برفضه. فبمجرد أن تروق لك فكرة المقترح، فإن ذلك يعني أنها تناسب نماذجك القائمة عن الكيفية التي ينبغي أن تعمل بها العملية. و لن تشكل هذه الفكرة إلا بياين متواضع فقط عن الوضع القائم، و لن تكون بالتأكيد ابتداعا جنريا على الإطلاق. أما إذا ما بدت لك الفكرة الجديدة ضربا من السخف و من منافاة العقل و من اللامعقول، فإننا نشير عليك بالنظر إليها ثارة أخرى، لأنها تحمل بين طياتها في الأقل إمكانية كونها مهمة. و لأنها تبدو لك غير معقولة، فإن

## كسر الافتراضات للمرح والريح

ذلك يعني أنها مختلفة بشدة من العملية القائمة و تبقى بهذا في الأقل بمعيار كونها فكرة جذرية.

غير أن هذا لا يعني بطبيعة الحال أن أي فكرة غير معقولة هي فكرة جيدة. فبعض الأفكار اللامعقولة ليست إلا أفكارا سخيفة. غير أن الفكرة التي لا تبدو مناقية للمنطق بعض الشيء من البداية لا تستحق الاهتمام على الإطلاق. و كما قال مرة لايس بولنج الكيميائي الحائز على جائزة نوبل: "إن الطريقة التي تحصل بها على الكثير من الأفكار الجيدة هي أن تأتي بالكثير من الأفكار و من ثم تتخلص من السيئ منها".

غير أن الأفكار التي تمثل نقلات هائلة في الأداء لا تأتي ببسر. فأكثر الناس لا يتلقون تدريباً عن كيفية التفكير من خارج نطاق مساقهم المهني. فالعاملون في المنظمات التقليدية يتلقون تشجيعاً لإيجاد و حل المشكلات التي تواجههم، و لتعزيز ما ورثوه من سابقيهم. و قلة من الناس يتلقون تدريباً في كيفية رفض الموروث و البدء بصفحة خالية من جديد.

غير أن جوهر إعادة الهندسة هو الإبداع، و الإبداع يمكن أن يكون مخيفاً و مثبطاً للعزم. و لتقريب ذلك إلى ذهنك، تصور أنك عضو في فريق لإعادة الهندسة يوشك على البدء بالعمل، و قد قمت بعمل توصيف رفيع المستوى للعملية القديمة، ثم بادرت و بمنتهى الذوق و في طقس احتفالي مهيب بتمزيق هذا التوصيف و إبداعه سلة المهملات. ثم جهزتم أنفسكم بالكثير من القهوة، و قمت من بعد ذلك بحبس أنفسكم في غرفة اجتماعات جدرانها مغطاة بالواح ناصعة البياض، سرعان ما ستتبدى لكم موحشة و كانتها السهول البيضاء المقفرة للقطب الشمالي.

و يشمر كل منكم عن ساعده مجهزا نفسه للعمل، و تكون جميع الظروف مهيأة لكم كي تأتوا بفكرة جديدة لامعة. غير أن الشيء الذي يحدث بعد ذلك هو لا

## تحقيق النجاح

شيء بالمرّة، إذ يحاول الجميع أن يكونوا مبدعين دون أن يعلموا كيف يكون الإبداع. و في النهاية ينهار أحكم تحت عبء الضغط النفسي المتصاعد، ثم يأخذ طريقه المرسوم كالنحلة إلى سلة المهملات و يقوم بتجميع الخطة القديمة المقطعة ثم يعلن أن الحل الحقيقي يكمن في تحويل العملية القديمة. و بهذا نرى أن قنحه لبصيرة تلك لم تذهب أبعد من سلة المهملات، و لم يفكم خيالكم في الخروج من هذه الورطة.

غير أن هنالك العديد من الأساليب التي يمكن أن تساعد في الخروج من الإخفاق الكامل في الإبداع. فالتفكير الذي يأتي بالنقلات الهائلة في الأداء ليس موهبة فطرية تتوفر فقط لنفر قليل من ذوي الاستعدادات الفنية، بل إنها مهارة يمكن تدريسها و تعلمها. فحين نقوم في الندوات التي نقيمها لتدريب المهتمين في إعادة الهندسة بتدريس كم متنوع من الطرق التي تمكن المشاركين الإتيان بالأفكار غير المعقولة بأسلوب منظم. و كسر الافتراضات هو إحدى هذه الطرق.

نريد أن نذكرك أن تعريف إعادة الهندسة الذي لوردناه في بداية الكتاب تضمن عبارة "إعادة التفكير الجوهرية". و يشكل جلب أسس العملية القديمة إلى السطح و مناقشتها و معرفة الأسباب التي دعت إلى تصميمها كي تعمل بالشكل التي كانت تعمل به إحدى السبل التي تهدف إلى اكتشاف تصميمات لعمليات جديدة. فمن خلال تعريض هذه العمليات إلى ضوء النهار، فإنه يتضح في الأغلب السبب وراء عدم ملاءمتها للوضع الحالي، و يبين بالتالي الجزء الأساس من عملية أرفع منها شأنًا.

و تصبح إعادة الهندسة ضرورية بشكل عام عندما تصبح العملية القديمة عاجزة عن تحقيق النتائج المرجوة منها، و يصبح من الضروري عندئذ الإتيان بعملية جديدة لتحل محلها. غير أن هنالك سؤالًا بسيطًا يطرح نفسه في هذا الصدد

هو: لماذا لم نستخدم هذه العملية الجديدة من البداية؟ ولماذا تبنينا العملية القديمة من حيث الأساس؟ وللإجابة على هذين السؤالين دعونا نندارس على سبيل المثال إحدى الأمثلة الفريدة لإعادة الهندسة والتي تتمثل في قصة الحسابات المدينة في شركة فورد للسيارات. فلقد كان للشركة في السابق قسما يسمى قسم الحسابات المدينة الذي كان يستلم أمر شراء من قسم المشتريات وثيقة استلام من رصيف الاستلام وقائمة من البائع. و يقوم للقسم بالتحقق من جميع هذه الوثائق و يصدر شيكا بالمبلغ المطلوب إذا تطابقت محتوياتها.

و قد تم استبدال هذه العملية بأخرى أسهل منها و باستخدام عدد أقل من العاملين. و تتضمن العملية الجديدة أن يقوم شخص واحد باستلام البضاعة في رصيف الشحن و يتحقق من كونها مطابقة لأمر الشراء و يدخل صرف المبلغ إذا تم التطابق، إلا أنه يرفض استلامها في حالة عجمه. غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا لم نقم بذلك من البداية؟

و هنالك ثلاث أجوبة ممكنة على هذا السؤال. ففي بعض الحالات، تكون العملية القديمة قد وقعت من دون تصميم مبدئ، حيث أن العاملين كانوا يتخبطون في عملهم و يتخذون قرارات مؤقتة لمواقف محددة تجابههم. و ما "التصميم" القديم إلا تجميعة من القرارات التي انتمجت لتكوّن الأساس العملي للعملية.

و قد يحدث في بعض الحالات أنه لم يكن بالإمكان استبدال العملية القديمة بشكل أبكر لعدم توفر التقنية اللازمة. فبدون شاشة حاسب منصوبة في رصيف الاستلام، لم يكن ممكنا مطابقة أمر الشراء مع البضاعة المسلمة.

غير أن هذين الجوابين ينبعان من نظرة تاريخية صرفة. و الجدير بالانتماء من وجهة نظر العمل المستقبلي هو القوى التي تعمل في الوقت الحاضر على منع إعادة تصميم العملية. و هذا هو محور جوابنا الثالث. ففي جميع الحالات

## تحقيق النجاح

تقريبا، و بغض النظر عن كيفية تكوّن التصميم القديم، فإن هذا التصميم كان قد بني على افتراض معين عن الطريقة التي تسير بها الأمور. فقد يكون هذا الافتراض نافذا في وقت معين في الماضي، غير أن الافتراضات، مثلها مثل أي شيء آخر في الخلق، تبنى على أساس زمني، و يمكنها أن تتقادم كتقادم صحيفة الأسبوع الماضي.

فالافتراض الذي كان سائدا في شركة فورد كان مفاده أن الحسابات المدينة يجب أن تكون عملية معقدة و بطيئة و بيروقراطية لأن العاملين في رصيف الاستلام لم يكن بوسعهم مقارنة قائمة البائع بالطلب المرسل من قسم المشتريات. غير أن استخدام نظم المحاسبة المتصلة مباشرة بالحاسب جعل من هذا الافتراض شيئا من الماضي. و كما هو الحال في الشركات الأخرى، فإن مجرد تقادم هذا الافتراض لم يعني أنه لنقطع عن التأثير على كيفية أداء العمل، بل العكس من ذلك، نظرا لأن هذه الافتراضات، في شركة فورد و في غيرها من الشركات، تبقى راسخة بقوة في عقلية الناس و في العمليات، لأنها تبقى غير مرئية مثلها مثل الهواء الذي نتنفسه.

فالخطوة الأولى إذن، في نوع الإبداع الذي نطلق عليه كسر الافتراضات، هو أن نجعل هذه الافتراضات تبدو للعيان . فعندما أدركت شركة فورد أنها قيدت نفسها بافتراضها أن العاملين في رصيف الشحن لم يكونوا قادرين على التفويض بالصرف، قامت باتخاذ الخطوة الأولى باتجاه أداء العمل بشكل مختلف.

و تدور كل من الحالات التي نستعرضها في هذا الكتاب حول افتراض مقيد مشابه و الذي أدى رفضه النهائي إلى تمهيد المسيل نحو الإتيان بتصميم بمثل نقلة هائلة في الأداء. ففي شركة جي تي إي GTE كان الافتراض المقيد هو أنه ليس بمقدور فرد واحد إتقان جميع المهارات المطلوبة للتعامل مع العملاء و فحص

## كسر الافتراضات للمرح والربح

خطوط الهاتف و إرسال فنيي الخدمة إلى أماكن الأعطال. و في شركة فدرل موجل Federal Mogul كان الافتراض المقيّد هو أن كل تصميم لقطعة غيار للسيارات كان فريد نوعه، و أنه لم يكن بمقدور المهندسين الاتصال بالعملاء الذين يطلبون هذه القطع، و أنه كان من الضروري تشكيل النموذج الأولي لقطعة الغيار في نفس المصنع التي كانت مستنصعة فيه.

و تتقدم بعض الافتراضات بمرور الوقت، غير أن هنالك افتراضات بشوبها للخطأ منذ البداية. و لعل الحالة التي تستحق للذكر في هذا الصدد هي شركة آي بي إم للتسليف IBM Credit Corporation التي جاء ذكرها في الكتاب الأول الذي صدر عن إعادة الهندسة، و عنوانه إعادة هندسة المنظمة . Reengineering the Corporation

فقد كانت العملية القديمة لإقرار طلبات التسليف في الشركة تمر بأربع خطوات يقوم موظف في أولها بتفريق درجة اعتماد طالب التسليف، ليقوم آخر في ثانيها بتقرير نسبة الفائدة المفروضة على القرض، ثم يقوم موظف ثالث بصياغة اتفاقية للتأجير، و أخيرا يقوم موظف رابع بتجهيز الجواب إلى العميل.

نرى ماذا كان الافتراض الضمني لهذه العملية؟ و ما كان سيكون عليه رد للشركة لو تم نصيحها قبل خمس أو عشر سنوات بعمل ما عمدت إلى عمله في نهاية الأمر، و هو تكليف شخص واحد بتنفيذ الصفة بأكملها؟ و الجواب هو أنها كانت مستقولة أن هذا الحل كان فكرة عبيطة (أو حتى فكرة "غير معقولة") من المحال تنفيذها. و لقالت الشركة في تبرير هذا الرفض أن عملية إقرار طلبات التسليف كانت من التعقيد بحيث أنه كان من المتعذر على شخص واحد القيام بها، نظرا لأن كل طلب من هذه الطلبات كان يتطلب الحنكة في القانون التي لا تتوفر إلا لخبير قانوني، و المقدرة التحليلية لاختصاصي في الشؤون المالية، و العين

## تحقيق النجاح

الناذرة المتفحصة لمندق خبير في التسليف.

و هذا يعني أن الافتراض السائد في هذه العملية هو أن جميع التعاملات تنسم بالتعقيد، غير أن المشكلة الوحيدة فيه هو عدم صحته. فقد تبين بعد تفحص العملية أن جزءا صغيرا من التعاملات كان معقدا حقا، و أن أغلبيتها الساحقة كانت بسيطة بإمكان شخص واحد القيام بها. و يصبح المفهوم الجديد المتمثل في قيام شخص واحد فقط بأداء جميع العملية ممكن التحقيق ثاماماً متى تخلصت من افتراضك القديم الخاطي.

و تظهر المفاجئات المتأقية من كون العمليات مبنية على افتراضات خاطئة مرات و مرات أثناء عملية الإعادة. و تعني إعادة الهندسة تحديد الافتراضات التي تُبنى عليها العمليات و تمحيصها و من ثم التخلص منها. وهذا هو الفعل الإتلافي الذي يجب أن يسبق التكوين. فبمجرد أن يتجمع للعاملين و يحضرون قهوتهم و يشحنون أرقامهم فإن البحث عن الافتراضات يبدأ، ليقع بعده شيطان، أولهما أنهم لا يقومون على البدء، و من ثم يجدون أنفسهم غير قادرين على التوقف.

فلقد قمنا ذات مرة بأداء تمرين لكسر الافتراضات في شركة للإلكترونيات، حيث طلبنا من مجموعة من الإداريين تحديد الافتراضات التي كانت تحد من أداء عملية تنفيذ الطلبات في شركتهم. و كان رد فعلهم الأولي الصمت المطبق، فقد حدثوا في وجوه بعضهم البعض بالشداه محاولين جهدهم تحديد تلك الافتراضات المزعجة. و لا ينبغي أن يصيب أحد العجب، إذ أن هذه الافتراضات كانت تستتر عميقا في خبايا وعيهم عن طبيعة عملهم، و لا يعيها أي من الناس. و لا يختلف الطلب من الناس جلب هذه الافتراضات إلى السطح عن مطالبتهم بتحديد العقد التي تستمر في نفوسهم. و يتطلب هذا الأمر عمقا في المنظور، و درجة عالية من التجرد لا تنهيا لأكثر الناس. غير أنه بعد فترة من الوقت و بشيء من

## كسر الافتراضات للمرح والريح

الحث شرع نفر قليل من المديرين بالاستكشاف التدريجي لبعض الافتراضات مثل: إن عملائنا يعرفون ما يريدون، و إن أفضل طريقة للبيع هي من خلال ممثلي المبيعات، و إن خطوات التقدم الرئيسية في التقنية تحدث مرة كل خمس سنوات تقريبا.

و مرت فترة أدركنا بعدها أننا نفرق في بحر من الافتراضات التي ظلت مكبوتة طويلا. غير أن المديرين ما لبثوا بعد توفر الفرصة لهم من الكشف عن أي فكرة ممكنة كانوا قد اعتبروها من المسملمات وفقا لتصورهم. غير أننا أوقفنا التمرين في نهاية المطاف لأنه تبدى لنا أننا كنا نزاح في مكاننا. و في حين أن بروز فيض الافتراضات كان يمكن أن يحقق غاية التنفيس الاستعلافي في نفوس المشاركين، إلا أنه لم يساهم كثيرا في إنكفاء جهد الإعادة. فلقد كانت المشكلة ذات شقين أولهما هو أن أغلب هذه الافتراضات كانت في واقع الأمر نافذة تماما، و ثانيهما أن جميعها تقريبا لم يكن لها علاقة بالأداء الرديء لعملية تنفيذ للطلبات في الشركة.

لقد قلنا أن الافتراضات هي التي تعطي العمليات أشكالها المحددة، و يتوجب التخلص من الافتراضات القديمة إذا ما حلت محلها افتراضات جديدة. غير أن الافتراضات المعيبة تضيق عادة في بحر من الافتراضات النافذة. و نحتاج في هذا الصدد إلى اتباع أسلوب أكثر انضباطا للتعامل معها. و هذا يعني أننا نحتاج إلى تعريف ثلاث تعابير، أولها "المشكلة" و ثانيها "القاعدة" و ثالثها "الافتراض".

لنعرّف المشكلة أولا. فالمشكلة هي موطن ضعف محدد في الأداء تريد له التحسين. فالمشكلة في شركة أي بي أم للتسليف تمثلت في أن عملية إقرار الاعتماد كانت أبطأ مما ينبغي، و كانت الحسابات الدائنة في شركة فورد للسيارات تتطلب



## تحقيق النجاح

أكثر مما ينبغي من العاملين.

و لنعرف القاعدة ثانيا. القاعدة هي جانب معين من تصميم العملية الذي تنشأ منه المشكلة. فمشكلة شركة أي بي لم للتسليف كانت، كما أسلفنا، أبداً مما ينبغي، في حين أن القاعدة التي خلقت المشكلة هي قيام اختصاصي واحد بإداء مهمة واحدة، إذ قام مدققون متخصصون في الاعتماد بتفقيق سجلات اعتماد العملاء، و قام مسعرون متخصصون بتحديد أسعار الفائدة، و مصترون متخصصون بإصدار الموافقات. و هذا الجانب المعين في تصميم العملية هو بالذات المسئول عن وجود موطن الضعف أو العيب فيها. و نظراً لأن الشركة كانت تستخدم متخصصين مختلفين، فقد كان هنالك العديد من التوقيعات عند انتقال المعاملات من متخصص إلى آخر. و قد أدت هذه التوقيعات بدورها إلى جعل العملية بطيئة.

و في شركة فورد للسيارات، تمثلت المشكلة، كما ذكرنا آنفا، بقيام العاملين في قسم الحسابات لادانة بصرف وقت طويل في تدقيق الوثائق المختلفة و حل الاختلافات فيما بينها. و القاعدة التي سببت المشكلة هي قيام الشركة بالدفع بعد استلامها لقائمة البائع و تدقيقها لها بالمقارنة مع جميع الوثائق الأخرى ذات الصلة. و لتعرض إلى الافتراض أخيراً، فالافتراض هو الشيء الذي نعهده من المسلمات في الحياة، و هو السبب المباشر لوجود القاعدة في تصميم العملية. فالقاعدة هي النتيجة الفعلية للافتراض، و ما الافتراض إلا فكرة محددة عن البيئة التي يتم فيها أداء العمل، و التي نعلم بصحتها إلى الحد الذي تصبح فيه خفية عن أنظارنا. فقد كانت القاعدة في شركة أي بي لم للتسليف تنص على أن الشركة تحتاج إلى المتخصصين لإنجاز العمل، ذلك أن العمل المعقد جداً يتطلب أداته من قبل متخصصين. و بذات الطريقة، كانت القاعدة في شركة فورد للسيارات مبنية

## كسر الافتراضات للمرح والريح



على أساس أنه لم يكن بمقدور الشركة الدفع لحين استلام قائمة البيع، وذلك بسبب الافتراض المسؤولين فيها أن الموظف الذي يعمل في رصيف الاستلام لم يكن عارفاً بماهية الطلب.

(و على ذكر القواعد، دعونا نعود مرة أخرى إلى صديقنا الحكيم دلبيرت، حيث نرى كلبه المفضل يخبره بأنه قرر تكوين جميع ما يُسمى "القواعد الخفية"، و بأنه لم يستطع لحد الآن سوى تذكر قاعدة "لا تتصل بالناس بالهاتف بعد الساعة العاشرة مساءً"، و بأنه يحاول الإتيان بالمزيد. و هنا سأله دلبيرت قائلاً: "أهذا كل ما عندك؟" و برد عليه، و الإخراج باد عليه، سائلاً عن رايه في القاعدة التي تقول "لا ترمي بالنيتص في مخزن مليء بالبالونات".)

### المشكلة و القاعدة و الافتراض

المشكلة عيب محدد في أداء عملية.

مثال: زمن دوري بطيء.

القاعدة جانب محدد من تصميم عملية يتسبب في مشكلة.

مثال: يتوجب علينا تعيين مختص واحد لكل مهمة.

الافتراض اعتقاد حول البيئة التي تنشأ منها للقاعدة.

مثال: العمل معقد.

## تحقيق النجاح

دعونا نأخذ مثالا آخر. فقد قامت إحدى الشركات المصنعة للبضائع الاستهلاكية بتوزيع منتجاتها على بائعي التجزئة من خلال شبكة من المسائتين العاملين على طرق مقررّة، حيث يأتي المسائق إلى المخزن كي يتحقق من كمية البضاعة الموجودة على الأرفف ثم يعود إلى شاحنته كي يجلب الكمية المطلوبة مع قائمة تسليم لتوقيعها من قبل مدير المخزن، ومن ثم يقوم ببيعها إلى مقر الشركة لمعالجتها وإصدار قائمة بيع بها. ومن الواضح أن هذه العملية كان ينقصها الكفاءة، وكانت تتطلب الكثير من الوقت، كما أنها كانت تعتمد بشكل كبير على الخزين المتحرك المتوفر على متون الشاحنات. وقد كان هذا الخزين مكلفا في تمويله ومعقد في إدارته، وغالبا ما كان يجد طريقه إلى أيدي اصنفاء المسائق. والأسوأ من هذا، وبسبب تقلبات السوق، فقد احتاجت الشركة إلى توسيع خطوط منتجاتها. وكان هذا يعني ضرورة توفير كمية أكبر من الخزين و شاحنات أكبر.

و يوفر كسر الافتراضات زاوية للهجوم على هذه المشكلة. فالمشكلة تنلخص في أن الشركة تقوم بالحفاظ على كثير من الخزين على متون الشاحنات، و تمثل القاعدة التي أدت إلى بروز المشكلة قيام المسائتين بتقرير البضاعة التي يضعونها على الرفوف فقط عند وصولهم إلى المخزن، في حين أن الافتراض الذي حتم هذه القاعدة هو أن الشركة لم تكن تعلم بكمية البضاعة المعروضة على الرفوف قبل وصول المسائق إلى المخزن. وعندما قامت الشركة بالتفكير في العملية أدركت أنه بالإمكان خفض الافتراض، حيث أن بمقدورها مثلا استخدام البيانات التاريخية للتنبؤ بأنماط الاستهلاك ومن ثم معرفة البضاعة الناقصة على الرفوف قبل تحميل البضاعة من مخازنها. وبهذه الطريقة، فإنه بإمكان الشركة رزم قدر معين من البضاعة يقابل النقص الموجود في أرفف مخزن معين، لنقوم بعدها بتحميل الرزم في الشاحنة بالترتيب ذاته الذي يتبعه مسائق الشاحنة في انتقاله

## كسر الافتراضات للمرح والريح

من مخزن لآخر. و لا يتبقى للمائق سوى نقل البضاعة بعربته إلى المخزن، وفك تغليفها، و وضعها على الرفوف، و ترك قائمة البيع التي أعدت مسبقا لدى مدير المخزن. و يتبينها لهذه الطريقة، فقد قامت الشركة بتحسين إنتاجيتها و سحبت كمية كبيرة من البضاعة من خزنها المتنقل، و انتقلت الحاجة إلى شراء أسطول جديد من الشاحنات.

و انلخص ما قلناه، فإن هنالك طريقة لمعالجة جنون إيجاد الافتراضات الخاطئة تتمثل خطواتها الأولى في إيجاد المشكلة. و إيجاد هذه المشكلة لن يكون أمرا صعبا، سيما و أنها ستكون على الأرجح ككلب مسعور ينهش في لحمك. و تتطوي الخطوة الثانية السير باتجاه الخلف كي نتفقى أثر القاعدة، و ذلك بعزلك لجزء معين من تصميم العملية الذي يحتوي على العيب، و الذي هو سبب المشكلة. ثم بادر أخيرا إلى تحديد الافتراض الذي يشكل أساس التصميم المعيب.

و لنأخذ الآن مثلا آخر يمثل مازق سلسلة من مخازن البيع بالتجزئة. فقد كانت هذه السلسلة، شأنها شأن مخازن التجزئة الأخرى، تعاني من مشكلة مطابقة البضائع في كل مخزن من مخازنها مع احتياجات السوق المحلي. و لم يكن بمقدور الشركة وضع البضاعة المناسبة في المخزن المناسب بسبب القاعدة التي تبنتها الشركة، و التي تمثلت في صناعة قرارات تخصيص البضائع من قبل المركز الرئيس. (و نظرا لأن المقر الرئيس بطبيعة الحال لم يكن يعلم ما يبيعه كل مخزن من مخازن الشركة، فقد تم توزيع البضائع على هذه المخازن بشكل رديء). و كان الافتراض وراء هذه القاعدة هو أن العاملين في المخازن لم يكونوا موظفين أكفاء، و أن جميع العاملين اللامعين كانوا فقط في المقر الرئيس.

و تتمثل الخطوة التالية لتحديد الافتراض في طرحه للبحث و التمهيص. فلن يغني بعد اليوم صحته من عدمها في الماضي، و الذي يهم هو كونه صحيحا

## تحقيق النجاح

اليوم. فشركة أي بي أم للتصليف شرعت بالعمل من افتراض أن جميع المعاملات التي ترددا كانت معقدة، و قامت عندها بتصميم عملياتها لتعكس هذا الافتراض. و عند طرح الافتراض للبحث تتعامل عما إذا كانت جميع المعاملات معقدة أم لا. و يبين الاستقصاء الدقيق الخطأ الفاضح للافتراض، إذ أن الغالبية العظمى من المعاملات كانت بسيطة، و كان تصميم العملية المعقد يستخدم في واقع الأمر في معاملات هي أبعد ما تكون عن التعقيد.

و بعد إثبات بطلان الافتراض، فإنه بالإمكان التخليص من القاعدة التي قوّيت لعملية. و يوفر تحديد الافتراض التشغيلي أيضا الوسيلة للتخلص منه. و بعد رفض الافتراض للقاتل بأن جميع المعاملات معقدة، يصبح الأمر منصبا على كيفية تصميم عملية لمعالجة المعاملات البسيطة. و يتبين بوضوح انتفاء الحاجة للمتخصصين، إذ أن بإمكان شخص واحد تنفيذ معاملة بسيطة من البداية إلى النهاية.

غير أن إيجاد و قهر جميع الافتراضات الرديئة قد لا يكون بالأمر السهين. فغالبا ما تتعقب أثر مشكلة بشكل معكوس إلى الوراء كي تحدد قاعدتها و من ثم تجد الافتراض التشغيلي لها لتكتشف، لسوء الحظ، أن الافتراض صحيح لا غبار عليه. و لنقل جدلا أن العاملين في مخازن التجزئة كانوا جميعا في واقع الحال تنقصهم الكفاءة، غير أن ما يجابهنا الآن سؤال مختلف تماما هو: هل أنه بالإمكان جعل هذا الافتراض الصحيح زائفا؟

لقد بينا ضمنا لحد الآن أن المسبيل الوحيد للتخلص من الافتراضات هو من خلال الكشف عن عدم صحتها. و بالتمحيص الدقيق، فإنها ما تلبث أن تذوي ببساطة و تذروها الرياح. غير أنه بإمكانك التخلص من هذه الافتراضات بطريقة أخرى تتمثل في التدخل. فالتناس، برغم كل شيء، كانتات بإمكانها تشكيل بيئاتها

## كسر الافتراضات للمرح والريح

بالشكل الذي يلائمها. و حتى لو كان للعاملين في مخازن التجزئة قدرات محدودة اليوم، فإنه لا ينبغي عليهم البقاء على هذه الشاكلة دائما. فالتدريب على سبيل المثال يمكن أن يجعل منهم عاملين أكفاء بالقدر الذي يكفي للقيام بمهام تخصص المخزون. كما أنه بالإمكان استبدال العاملين الحاليين بعاملين جدد، أو تزويد العاملين الحاليين بما يحتاجونه من المعلومات و المساعدة، و ذلك من خلال ربطهم بمقر الشركة مثلا لأخذ النصيح حول اختيار المنتجات.

و قد قامت شركة فورد للسيارات بتبني هذا النوع من التفكير عند قيامها بإعادة هندسة عملية الشراء لديها. فلقد كان الافتراض الذي شكل أساس القاعدة التي تسببت في المشكلة هو أن العامل على رصيف الامتلاء لم يكن يعرف البضاعة التي تم طلبها من قبل قسم المشتريات. و قد كان هذا الافتراض صحيحا، غير أن المهم هو إمكانية قيام الشركة بتغيير بيئة العمل حتى يعرف هذا العامل ما طلبه القسم. و قد قامت الشركة بتنفيذ هذا التغيير من خلال إنشاء قاعدة للبيانات تضمنت جميع الطلبات، و وضعت أيضا طرفية حاسب على رصيف الشحن، مما مكن الموظف مقارنة قوائم البيع مع الطلبات. و قد ساهمت الشركة بهذا التغيير في نفي صحة الافتراض الأصلي.

بقيت لدينا مشكلة أخيرة: ماذا لو ثبتت صحة الافتراض، و لم يكن بالإمكان نفي صحته؟ و الحل هو أن نحاول نارة أخرى، و ذلك بإيجاد افتراض آخر يقف خلف القاعدة، أو أن نجد قاعدة أخرى مختلفة تماما.

غير أننا لم نفرغ من مهمتنا بعد. ففي حين أن منهجيتنا المتمثلة في ثلاثية المشكلة/القاعدة/الافتراض سهلة التوصيف، غير أنها صعبة التطبيق، و بخاصة للخطوة الثانية، المتمثلة في الشروع من المشكلة إلى القاعدة. فالمشكلة عادة ما تكون في منتهى الوضوح، و ما أن نفلح في تحديد القاعدة، فإن الافتراض الذي

## تحقيق النجاح

يشكل أساسها يتبدى عادة واضحا أمامنا. إلا أنه بالإمكان أن يكون الأمر صعبا إذا ما شرعنا من مشكلة في الأداء، ترتبط بالعملية برمتها (كان تكون أبطأ مما ينبغي أو أن نتطلب قرا مفراطا من التخزين)، إلى تحديد جانب معين من تصميم العملية (أي القاعدة) للمسبب للمشكلة. و للتغلب على هذا الإشكال، نعرض عليك أسلوبا بسيطا يحوي سلسلة من الأسئلة الاستهلاكية التي يمكنك استخدامها لتحديد القواعد المسؤولة عن مشكلة عمليتك.

فلقد وجدنا أنه بإمكان مجموعة صغيرة من الأسئلة تحديد الأغلبية العظمى من القواعد التي تشكل أساس مشكلات العمليات، منها مثلا سؤال "مَن" الذي يعبر عن القاعدة التي يُعبر عنها بمن يقوم بإداء للعمل في عملية معينة. ففي شركة أي بي لم للتسليف مثلا، كانت "قاعدة مَن"، أي المتخصصين الذين كانوا يؤدون العمل برمته، هي المسؤولة عن بطئ العملية. و يتم كشف هذه القاعدة بتوجيه السؤال المبدوء بإداة السؤال مَن كالتالي: هل كانت "قاعدة من نوع مَن" هي المسؤولة عن التأخير؟ و هنالك أيضا قواعد ما إذا، و متى، و أين.

لما "قاعدة ما إذا" فتتعلق بالظروف التي يتم فيها تأدية العمل. و نذكر هنا مثلا حقيقيا لا يخلو من الطرافة، إذ تطلب أكثر شركات التأمين على السيارات من عملائها ملء استمارة عن الحوادث التي وقعت لهم في السابق، و من ثم تتأكد من صحة البيانات فيها بمقارنتها ببيانات إدارات تسجيل السيارات، التي لا تعد الأكفأ عادة في سرعة الرد على الاستفسارات. و قد ولجئت إحدى الشركات أزمة عندما أرادت معالجة الطلبات بسرعة تفاديا لذهاب العملاء إلى منافسيها، غير أنه كيف بمقدورها القيام بذلك دون أن تقوم دائما بالتحقق من قسم تسجيل السيارات؟

و قد أدركت شركة التأمين أن "القاعدة" المسؤولة عن المشكلة كانت نحتّم تدقيق جميع الطلبات مع إدارة تسجيل السيارات. و تم اكتشاف القاعدة بطرح سؤال

## كسر الافتراضات للمرح والريح

"ما إذا"، أي الظروف التي يتم فيها تحقيق الطلبات مع إدارة تسجيل السيارات. و كان الافتراض بالطبع ينص على أن الجميع كانوا. و عند تمحيص هذا الافتراض دهشت الشركة لاكتشافها عدم صحته، إذ تبين من سجلات السائقين أن النساء فوق من الخامسة و الثلاثين لا يكذبن أبدا، و لا حاجة للشركة إذن بتدقيق طلباتهن، في حين أن الرجال تحت من الواحدة العشرين كانوا يكذبون على الدوام تقريبا. و بإيجاده "قاعدة ما إذا"، استطاعت الشركة إعادة تصميم عملياتها بالشكل المناسب.

كما ساهمت "قاعدة أين" في حل مشكلة الحسابات المدينة في شركة فورود للسيارات، عند قيام عاملي القسم بالاستفسار عن قواعد توقيت عملياتهم. فقد وجدوا أنهم كانوا يدفعون عند استلامهم قائمة للبيع. و كانت هذه الخطوة ذاتها هي المشكلة و العيب الحقيقي في تصميم عملياتهم. و قد أدى اكتشاف هذا العيب إلى رجوعهم إلى الافتراض التشغيلي الذي خلق هذا العيب في المقام الأول.

و بالطريقة ذاتها، فقد كان بإمكان شركة صناعة البضائع الاستهلاكية التي ناقشناها آنفا إيجاد القاعدة التي كانت تبحث عنها من خلال طرح سؤال أين، و الذي كان جوابه على الشكل التالي: لقد تم صنع القرارات المتعلقة بإعادة تجهيز المخزون عند وصول سائق الشاحنة إلى مخزن التوزيع.

و في المثال الذي سبقناه عن سلسلة مخازن البيع بالتجزئة التي كانت تعاني من مشكلة إرسال البضاعة الخاطئة إلى هذه المخازن، لم تكن المشكلة تكمن في طرح سؤال "أين" أو "من" بقدر تعلّقها بطرح سؤال "أين"، و ذلك لأن القرارات المتعلقة بالمخزون كانت تتخذ في المقر الرئيس للمخازن و ليس في المخازن ذاتها.

و يوفر استخدام هذه الأمثلة هيكلا و طريقة لعزل القاعدة، التي يمكن



## تحقيق النجاح

عندئذ ربطها بالافتراض الذي نشأت منه، حيث تعمل أدوات السؤال "مَنْ و أين و متى و ما إذا" على الكشف عن جوانب محددة من عملية التصميم.

و لتلخيص ما قلناه عن طريقتنا لإخراج المخفي من الافتراضات نقول أن عليك أن تبدأ بمشكلتك، و أن تستخدم كاشفات القواعد "مَنْ و أين و متى و ما إذا" لشحذ تفكيرك و لمساعدتك في اكتشاف القواعد للمسئولة عن المشكلة، ثم تقوم بتقصي أصل القاعدة و ربطها بالافتراض الذي نشأت منه. فإذا كان الافتراض زائفاً، فعليك فحصه و التخلص من القاعدة المنبئة عنه، و هذا بدوره يفتح المجال لخلق عملية جديدة. أما إذا ثبتت صحة الافتراض بعد تحصيله بدقة، فعليك أن تسأل نفسك كيف يمكنك التدخل لجعل هذا الافتراض زائفاً. و أخيراً، و إذا ما ثبت أن الافتراض لا يشوبه الخطأ و لا يقبل للنقض، فإنه ينبغي إعادة الإجراء بأكمله حتى يتم أخيراً اكتشاف افتراض يمكن فحصه.

و بحضورنا في هذا الصدد ما قاله الروائي الأمريكي إرنست همنجواي عند سؤاله عن النصيحة التي يسديها للكاتب الناشئين، حيث قال مازحاً أن عليهم أن يشنقوا أنفسهم، و إن فشلوا فيكون في ذخيرتهم في الأقل شيئاً بمقدورهم الكتابة عنه. و ما عناء الرجل بطبيعة الحال هو أنه ليس بمقدور أحد أداء العمل الإبداعي لغيره. غير أننا استطعنا في هذا الفصل تقديم أفكار مفيدة الغرض منها شحذ الفكر لتوليد كهربية الإبداع، التي تشكل البداية الحيوية "لإعادة التفكير الجذري" الذي يعد غاية في الأهمية لإعادة الهندسة.

## الفصل الثامن

### الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

يصف رون كامبتن المدير التنفيذي الأول لشركة أيتنا للتأمين على الحياة و التأمين ضد الحوادث Aetna Life & Casualty إعادة الهندسة بأنها عميرة جدا بشكل مبرح يفتت القلب. و يكاد كل من مر بتجربة الإعادة أن يصفها بأوصاف مشابهة. نرى ما سبب ذلك، و ما هو ذلك الشيء في إعادة الهندسة الذي يجعلها صعبة و مؤلمة بهذا الشكل؟ وقد يبدو للوهلة الأولى أن الجزء الأشد فيها هو ذلك المتعلق بالإتيان بنموذج جذري مبتكر لعملية جديدة. غير أننا لاحظنا في الفصل السابع أنه لم يكن شاقا إلى هذا الحد الإتيان بأفكار عن عمليات تشكل نقلة هائلة في الأداء. و حتى لو كان الأمر بهذا الشكل، فليس هنالك ما يبرر استخدام الكلمات المشبوبة بالعاطفة التي سقناها للتو. و السؤال هنا هو: ما المشكلة الحقيقية التي تجابهنا هنا؟

و الجواب باختصار هو أن المشكلة هنا تتمثل في المرور في التغيير، أي جعل الناس يتخلون عن طرقهم القديمة و يستبدلونها بأخرى جديدة. و قد قلنا هذا في السابق و ها نحن نكرره تارة أخرى: إن إعادة الهندسة تغير جميع أوجه الشركة، و عندما تتغير العملية، فإن هذا التغيير يستتبع بذاهة تغيير جميع لشغال الناس الذين يعملون في هذه العملية. غير أن التغيير لا يقتصر على الأشغال و المهارات فحسب بل يتعداهما إلى ضرورة إعادة ترتيب أساليب عملهم، أي الطرق التي يتبعونها في التفكير و التصرف، علاوة على تغيير اتجاهاتهم، أي ما يؤمنون

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

بأنه مهم في إصعالمهم، حتى تتناسب مع العملية الجديدة. فالعملية الجديدة بالنتيجة تتطلب أناسا جدد قد تكون لهم نفس أرقام هوياتهم و يسكنون في نوات الأجسام التي سكنتها أرواحهم في السابق، غير أن الأمر الذي لا يرقى إليه الشك هو أن هؤلاء الناس هم أناس جدد بكل ما في الكلمة من معنى. أما أولئك الذين يعتقدون أن القرض من عملهم هو إرضاء رؤسائهم أو أداء نفس المهمة مرة بعد مرة، فليس لهم ما يجمعهم مع أولئك الذين يتركز اهتمامهم على خلق القيمة للعميل و تسم مسئولية الأداء عن العملية برمتها.

كما أن الناس للجدد في وظائفهم الجديدة يحتاجون أيضا إلى إدارتهم و تقييمهم بأساليب جديدة. فإذا ما قمت بتقييم الناس و إثباتهم وفق ذات القواعد القديمة فإن سلوكك هذا يطابق ما قالتة مرة للكاتبة ريتا مي براون Rita Mae Brown : "إن التعريف الجيد للخيال هو عمل نفس الشيء القديم بذات الطريقة القديمة مع توقع نتائج مغايرة." كما أن الناس للجدد الذين يؤدون عملهم بأساليب جديدة يحتاجون أيضا إلى تنظيمهم بشكل مختلف، حيث يتم استبدال التركيز التقليدي على الأقسام الهيكلية الوظيفية بالتركيز على فرق العمليات. و تؤدي هذه التغيرات بدورها إلى إحداث تأثير موجي، و ذلك عندما تشهد الممارقات الوظيفية و الأنوار الإدارية و العلاقات للشخصية بين العاملين و نظم القوم في المنظمة تحولات عميقة حتى يكون بمقدورها تقديم الإسناد المطلوب لأداء العمل بأسلوب مختلف تماما.

فعندما قامت شركة تأمين كبرى ببدء العمل في عملية جديدة لمناولة طلبات الحصول على التأمين تغيرت بالنتيجة أشغال العاملين فيها. فقد ذهبت إلى غير رجعة العديد من الأشغال الضيقة المتخصصة، و حل محلها دور جديد عام الفرض أطلق عليه اسم مدير حسابات العملاء. كما تم استبدال الهيكل القديم

## تحقيق النجاح

للأقسام بهيكل مستو موجه نحو فرق العمل، و تم تعديل نظام تعويض العاملين بغية تمييز و تشجيع الأداء الشخصي و التركيز على العملاء. و تم كذلك إعادة تعريف أدوار المديرين من مشرفين موجّهين نحو الضبط إلى ميسرين مساندين. و في شركة انجلهارد Englehard تم دمج مسؤولية عملية البيع بفريق متعدد الاختصاصات مكلف بمسئولية التعامل مع العملاء على المدى البعيد، و تطلب الأمر من أعضاء هذا الفريق تعلم مهارات جديدة للعمل مع بعضهم البعض، و نزع أساليب السلوك الهرمي التقليدي من نفوسهم، و تبني إجراءات جديدة تؤكد على جلب العملاء و الاحتفاظ بهم بدل التركيز على الصفقات، و تطوير مجموعة جديدة من الاتجاهات السلوكية عن التعاون و الاحترام المتبادل. كما تم في شركة جي تي إي GTE أيضا دمج العديد من الشغلات التقليدية في دور واحد أطلق عليه مندوب العناية بالعملاء، و الذي يقاس أدلوه بعدد الحلول التي يوفرها لمشكلات العملاء من اتصال العميل به أول مرة، بدل قياس أدلته بعدد النداءات "التي يتعامل معها" في الساعة الواحدة.

ففي كل هذه الحالات يتبين لنا أن التحول من عملية قديمة إلى أخرى جديدة هي تجربة مؤلمة لجميع المشاركين فيها. فليس عجيبا إذن أن ينظر الناس إلى مثل هذا النوع من التحول بكثير من الخوف و القلق، و أن يجسّدوا التجربة ذاتها مربكة و مشوشة.

و لقد وجدنا من خبرتنا مع الشركات التي تكافح بصعوبة في تنفيذ الإعادة أن المصدر الأول لمصاعبها يأتي من مواكبة ردود أفعال العاملين في المنظمة لضخامة التغيير الذي يحدثه جهد الإعادة. و تأخذ هذه المصاعب عددا كبيرا من الأشكال بعضها متوقع و بعضها الآخر يثير الدهشة كما يلي:

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

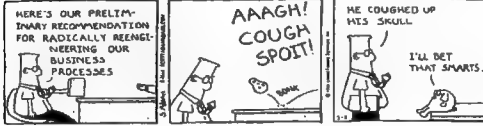
- شعر أحد المديرين التنفيذيين الكبار والممسؤل عن وحدة فرعية رئيسية في شركة للتأمين بالقلق من أن إعادة هندسة عملية تعبر حدود الوحدات الفرعية في الشركة ستضعف من سلطته واستقلاليته، فما كان منه إلا أن عمد إلى تخريب المشروع من الداخل من خلال عدائه السليبي. فقد كان يعد بتقديم العاملين و الموارد لجهد الإعادة دون ما تنفيذه لهذه الوعود متذرعاً بالضغط التي توجه عليه، أو الحالات الطارئة غير المتوقعة، أو ما شابههما من الأعداء. كما أنه نجح في "تسيان" إشرارك العاملين لديه بمعلومات حيوية حول المشروع، في الوقت الذي كان فيه مستمراً في التثبيت بعهد الولاء و الطاعة الأبدية للمشروع.
- سرت شائعات بعد فترة وجيزة من الإعلان عن برنامج لإعادة الهندسة في شركة للخدمات المالية مفادها أن إعادة الهندسة لم تكن إلا لفظ مهذب لتصغير حجم الشركة و تسريح أعداد كبيرة من العاملين فيها، و أن الشركة كانت على شفير الإفلاس، و أن أعباء العمل ستزداد بشكل كبير. و بدأ الأمر و كان هذه الإشاعات تتبع من الفراغ، غير أنها كانت في كل مكان في الشركة.
- شعرت قيادة نقابة العمال في إحدى كبريات شركات التصنيع أن جهداً مقترحاً لإعادة الهندسة سيؤثر سلباً على استقرار فئات الأثغال و قواعد العمل التي ناضلت لسنين عديدة لتحقيقها. كما أنها شعرت أيضاً بأن علاقة التعاون بين الإدارة و العمال التي مستتج عن جهد الإعادة ستهدد مركز القيادة ذاته، مما دفعها إلى إقناع العمال بالتصويت لإعلان الإضراب.
- لم يشعر أحد المديرين الكبار لشركة تصنيع بالراحة لمشاركته السلطة و عملية صنع القرار مع العاملين لديه ، مما حدا به إلى الاستقالة و تأسيس شركة منافسة لشركته الأولى.

## تحقيق النجاح

- تم تعيين مصمم عملية قديمة في شركة للخدمات في فريق مراجعة تم تكليفه بتقييم تصميم العملية الجديدة التي ستحل محلها، فما كان منه إلا إعاقه التقييم لأربعة أشهر من خلال التركيز على التفاصيل غير المهمة، أو الإدعاء بأن العملية القديمة حوت العديد من المسمات المقترحة للعملية الجديدة (و هذا خلاف الواقع)، أو القول بأن التصميم الجديد مبني على افتراضات خاطئة (و هذا لم يكن صحيحا أيضا). و من الواضح أن تعلقه العاطفي بالعملية القديمة جولته إلى عدو لحدود للعملية الجديدة.
  - رفض العديد من عمال الخط الأمامي لشركة للاتصالات البعيدة تسنم مسؤولياتهم الجديدة التي وضعها العملية التي تمت إعادة هندستها عليهم، و استمروا في العمل وفق الطريقة القديمة "الخالية من التفويض" مدعين بأنهم ينقصهم التدريب أو المعلومات اللازمة لأداء العمل وفق العملية الجديدة. و كانوا على الدوام يبحثون عن التعليمات من رؤسائهم (الذين تتألف عددهم كثيرا بعد جهد الإعادة) مما تسبب في إيقاف العملية عن العمل.
- و بإمكاننا الاستمرار في إيراد مثل هذه الأمثلة إلى ما لا نهاية. غير أن ظواهر سلوكية مثل هذه تعرف عادة "بمقاومة التغيير" رغم أن مثل هذه التسمية تعد مغالية في التبسيط لتوصيف ظاهرة بهذا المستوى من التعقيد. و هذه المقاومة بعينها هي ذلك الجزء من عمل مهندسي الإعادة الذي يعدونه الأكثر إرباكا و قلقا و نألما و تشوشا. و تبدو أهواء السلوك الإنساني أكثر تعقيدا بشكل لا حد له من حتى أكثر العمليات صعوبة من حيث التحليل و الفهم. غير أن هذه المقاومة لا ينبغي أن تكون ساحقة أو مهولة لمهندس الإعادة الذي يتحلى بالاستعداد الجيد لها.

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

فإذا ما تفهمت الأسباب الجذرية للظاهرة و اتبعت مجموعة بسيطة من المبادئ و الأساليب للتعامل معها، فإنها لن تخرب جهد إعادة لديك.



(و لتجسيد شدة إعادة الهندسة على الناس، نعود مرة أخرى لصديقنا دلمبرت الذي نراه هنا و هو يقدم مقترحا أوليا لإعادة هندسة عمليات الشركة بشكل جذري إلى رئيسه، الذي يصعق من هول المفاجأة إلى الحد الذي جعله يبصق جمجمته، أي يطير منه صوابه. و ما من شك أن هذا الأمر مؤلم حقاً).

فلما أن اتباع مجموعة بسيطة من المبادئ و الأساليب للتعامل مع ظاهرة مقاومة للتغيير تضمن لك سلامة جهد إعادة. و أول هذه المبادئ هو التسليم بأن مقاومة للتغيير أمر طبيعي و حتمي. و إذا ما اعتقدنا بأن هذه الظاهرة لن تقع، أو أن الناس الذين يُظهرون أعراضها أساساً صعبين و متخلفين، فإن ذلك يعد خطأ فاضحاً. و نحن لا نتعاطف كثيراً، و نعجب في أغلب الأحيان، من أولئك الذين يشكون لنا من أن جهودهم في إعادة الهندسة قد فشلت بسبب مقاومة الناس للتغيير، ذلك أن السبب الحقيقي لفشل جهد إعادة لا يعود للمقاومة ذاتها، بل إلى إخفاق الإدارة في التعامل الفاعل معها.

كما أن مقاومة التغيير الناتجة عن جهد إعادة هي في واقع الأمر دليل على أن شيئاً مهماً هو في طور الحدوث. و يصيبنا الهلع إذا ما لاحظنا غياب المقاومة، لأن هذا الغياب يُنكرنا بأن التغيير لا يكون جذرياً، بل إنه يسير بشكل

## تحقيق النجاح

تزايد في أفضل الأحوال. و قد أدرك الفيلسوف الإيطالي ميكافيلي [١٤٩٦-١٥٢٧] في كتابه الأمير The Prince هذه الحقيقة في القرن الخامس عشر إذ قال: "ليس هنالك من أمر أعظم مجازفة و لا أكثر شكا في النجاح من تقديم نظام جديد للأشياء، ذلك لأن المبدع من الخصوم الأعداء جميع أولئك الناس الذين ينتفعون من النظام القائم، و قلة فقط من المدافعين الذين تعوزهم الحماسة من الذين قد يفيدون من النظام الجديد". و باختصار نقول أنه ليس لإعادة الهندسة جمهور من المناصرين في المنظمة، ذلك لأن التوجه نحو العمليات يعني اجتياز جهد الإعادة للحدود التنظيمية ضمن المنظمة ذاتها، و يعني أيضا أن مدى و سعة التغيرات التي يحدثها تؤثر على الجميع تقريبا. و لما كانت إعادة الهندسة تشكل يقينا تغييرا على نطاق غير مسبوق، فإنه من المحتم لها أن تثير كذلك مقاومة لم يسبق لها مثيل.

و المبدأ الثاني للتعامل مع مقاومة للتغيير هو إدراك أن هذه المقاومة لا تسفر دائما عن وجهها، و من السداجة اللظن بأنها ستبدي نفسها على شكل تخريب، إذ يا ليتها كانت كذلك! فالمقاومة البيئة لها فضيلة البروز على السطح، معرضة للنظر و الرد عليها، غير أنها لسوء الطالع غالبا ما يُعبر عنها بشكل أكثر حذقا و لشد مداينة. فلا يُفَرِّقك هدوء السطح و رصانته، فهما لا يخفيان غير الجزع و الشقاق.

و هذان لهما ما يبررهما. فلو ذهبت إلى منظمة و نشرت على مسامع العاملين فيها أخبارا مفرحة مفادها أنك ستغير ما يعملون، و كيفية عمله، و الأشخاص الذين يعملون معهم، و كيفية قياس أدائهم، و كيفية دفع مستحقاتهم، و كيفية تنظيمهم، و تغير حتى ما يدور في رؤوسهم، فإنه من المرجح أن يكون للذعر الشامل رد فعلهم. و قد يكون رد فعلهم الظاهري مؤبدا و معقولا، غير أنهم في دواخلهم سيكونون في حالة من الرعب الصرغ.



## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

و تحتفي المقاومة وراء أفضة ثنى، و تأخذ إشكالا عديدة، أولها الإنكار الواضح. و إذا ما قلت للناس أن إعادة الهندسة ستحل إشكالا عظيما تواجهه الشركة، ردوا عليك: "و أي إشكال؟" و قد تكون الشركة على شفى الحرب الأهلية، غير أنك لا تلبث أن تسمع تطميناتهم بأنه ليست هنالك من مشكلة تذكر. فالقدرة الإنسانية على إنكار المشكلات تبعث على الذهول. فقد قال أبتر سنكلير Upton Sinclair [الكاتب و المصلح الاجتماعي الأمريكي (١٨٧٨-١٩٦٨)] "من الصعب بمكان أن تجعل شخصا يؤمن بشيء ما عندما يعتمد راتبه على عدم إيمانه به". كما أن لعالم الاقتصاد جون كينيث جولبرايت John Kenneth Galbraith [١٩٠٨ - ] تعليقا لازعا بهذا الخصوص، إذ قال: "إذا ما أعطينا الخيار بين تغيير أفكارنا و البرهنة على أن هذا التغيير هو أمر غير ضروري، فإننا سنسهب جميعا للابتيان بهذا البرهان".

و قد ولجنا مرة مثلا على ظاهرة من هذا النوع في شركة محترمة للإلكترونيات، حيث كانت إحدى عملياتها التي تتطوي على إخبار العملاء عن منتجاتها الجديدة في حالة يرثى لها. و كان جميع العملاء الذين يتعاملون مع الشركة يعرفون هذه المشكلة، غير أننا عندما استفسرنا عن الموضوع، أجابنا العاملين: "عذرنا، فنحن لا نرى أي مشكلة". و عندما ردنا عليهم بأن عملائهم يكرهون الطريقة التي يستخدمونها لإعلامهم عن المنتجات الجديدة، أنكروا ذلك، و أصرّوا على أن عملائهم كانوا في وقع الأمر راضين عنهم، و قدموا لنا استبانة تدل على أن العملاء راضين عن العملية بنسبة ثمانين في المائة. و طلبنا منهم رؤية هذه الاستبانة، و وجدنا أن السؤال الموجه إلى العملاء كان كالآتي: ما هي درجة رضاك عن الطريقة التي نستخدمها لإخبارك عن منتجاتنا الجديدة؟ و لدھشتنا وجدنا أنه كان على العملاء أن يختاروا من بين خيارات ثلاث هي: (١)

## تحقيق النجاح

راض تماماً، ٢) راض جداً، و ٣) راض. ولم تكن هذه القصة حقيقية فحسب، بل إننا جابهنا مواقفًا مماثلاً في شركة أخرى أيضاً!

فماذا يحدث إذن إذا ما تجاوزت مرحلة الإنكار، بعد أن تبرهن أن هنالك في الواقع مشكلة حقيقية، و تُري الناس الحل الضروري لها؟ يقولون لك أنهم قاموا بتجربة ذلك من قبل، و أمان حالهم يقول: "لقد حاولنا ذلك في عملية جديدة منذ عدد من السنين، و كان فشلنا ذريعاً. فلقد تم فصل جميع من شاركوا فيها، حتى أنهم في واقع الأمر يفصلون اليوم من يتجرأ على الكلام عنها. و لو كنا مكانك، لما قلنا شيئاً".

و إذا ما داومت على الإصرار و أدركوا أنك جاد في ما تقول، فإن أساليبهم ستتبدل، و يقولون لك: "فكرتك رائعة، و نحن نؤيدها مائة في المائة، غير أننا في شغل شاغل هذه الأيام. فنحن بصدد تقديم منتج جديد، ثم سيأتينا موسم الأعياد، و من ثم يجب علينا وضع ميزانيتنا، و من بعدها خططنا الاستراتيجية، ثم معرض الشركة، و من ثم المؤتمر الكبير للصناعة. لماذا لا تأتونا بعد سنتين من نهاية هذا الأسبوع؟ إنها فكرة عظيمة، غير أنه لم يحسن أوانها بعد." أو أنهم يقولون: "إنها فكرة عظيمة جداً، غير أنه من المهم جداً الشروع في تنفيذها برفق و بدقة. دعونا ندرسها و نقيمها لعدد من السنين". و الفرض من كل هذا الكلام بالطبع هو التلكؤ و تعطيل أي محاولة للتغيير. و ما يفكر فيه هؤلاء الناس في واقع الأمر هو التالي: "دعونا نضمن عدم عمل شيء البتة".

و عندما يدرك الناس أن تضيق الوقت لن يجديهم نفعاً، فإنهم يلجئون عندئذ إلى ما نطلق عليه بقبلة نعم، حيث يقسم لك الكل: نعم، نعم، نعم، نحن معك على الدوام، و سننجز ما تريد". غير أنهم لن يفعلوا ذلك مطلقاً، فهم يسوتقون و يداهنون. فالمديرين منهم سيعطونك بأعطائك أفضل الناس، غير أنهم لن يعطوك

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

أحد، أو أنهم يعطونك أسوأ من لديهم، أو أنهم يحثونك بأنهم سيقيمون بإخبار الجميع في المنظمة عن جهد الإعادة، غير أنهم يبقون على الأمر كسر دفين. و بإمكان مقاومة من هذا النوع أن تفت من عضد حتى أكبر المخلصين من مهندسي الإعادة. و العبرة التي نستخلصها هنا هو أن لا نستسلم، و أن نكون دائما يقضين لأي شكل من أشكال المقاومة، و أن لا نخدع بواجهتها المضللة، و أن نستمر في مقاومتها دون هوادة.

و نحول الآن إلى المبدأ الثالث في مقاومة للتغيير و هو أن هذه المقاومة لا تظهر فقط بين الناس الذين "سيخسرون" بسبب الإعادة، بل أن النفس البشرية هي أكثر تعقيدا إلى حد بعيد من ذلك، ذلك أنه بإمكان حتى "الفائزين" الظاهريين أن يتحولوا إلى أعداء لودين للإعادة. و يصبح من الضروري أن نفهم الكم المتسوع من الحوافز التي تكمن وراء مقاومة جهد الإعادة. و لتوضيح هذه النقطة فإننا سنقوم بإعطاء سرد وصفي لموقف كنا قد جابهناه بشكل متماثل تقريبا في أربعة مواضع هي شركة مصنعة للمنتجات البلاستيكية و شركة تأمين و شركة مصنعة للمكونات الإلكترونية و شركة كبرى لتصنيع المعدات المكتبية. و برغم تباين التفاصيل فقد تشابهت العوامل الرئيسة، و كانت العملية الهدف في كل حالة هي اقتناء و تنفيذ الطلبات، من اللحظة التي يعرب فيها العميل عن رغبته في الشراء و حتى تسليمه الطلب.

ففي العملية القديمة، يقوم مندوب المبيعات بدفع العميل إلى شراء المنتجات الجديدة لحين موافقته على ذلك. و عندما كان العميل يسأل عن التكلفة لم يكن بوسع مندوب المبيعات إجابته برغم أن لديه قائمة الأسعار، إذ لم تكن القائمة إلا قائمة شكلية. و كان العملاء يحصلون دائما على تخفيضات في الأسعار تعتمد مقاديرها على جملة من العوامل. و كان على المندوب أن يقوم بملء استمارة "طلب تسعيرة

## تحقيق النجاح

خاصة" تتضمن معلومات عن العميل و الصفقة و حجمها و الموقف التفاضلي و غيرها من الأمور.

و بعد ملء هذه الاستمارة يقوم المندوب بإرسالها إلى قسم التسعير في مقر الشركة. و كان الأمر يمتدّ فرق أسبوعين عادة في الحصول على تسعيرة معتمدة. و عندما كان العميل يسأل عن موعد التسليم، كان أمام المندوب خيار أن يقول له الحقيقة أو يُبقي على الصفة. و كان المندوب طبعاً يعدّه بالتسليم في الوقت الذي يرغب فيه العميل حتى لا يخسر الصفقة. و بعد قيامه "بإرضاء" العميل على هذه الشائكة، يقوم المندوب بخطف الطلب و الاختفاء سريعاً عن أنظار العميل و تسليم أوراق الطلب إلى أقرب مصنع بجده. و يقوم مدير المصنع و القائمين على جدولة الإنتاج بتقرير الوقت الفعلي لتسليم الطلب إلى العميل. و إذا ما بدأ العميل بالقلق من عدم تسليمه الطلب، أو رغب في الاستفسار عن موعد التسليم فإنه كان عليه الاتصال بقسم خدمات العملاء في المصنع، لأنه لم يكن بوسع الاتصال بمندوب المبيعات الذي أجرى الصفقة معه. و لم يكن بوسع مندوبي خدمات العملاء إلا الرد على الهاتف و إخبار العميل بأنهم "لا يعرفون شيئاً"، حيث أنه كان ينقصهم المعلومات الفعلية عن تقدم تنفيذ الطلب، و لم يكن بوسعهم عمل الكثير للعميل.

و بخلاف كون هذه العملية بطيئة كبطيء النهر الجليدي و غير جذيرة بالنقطة بشكل كامل تقريباً، فإنها كانت تعدّ عملية ناجحة فعلاً.

غير إن الأمور اختلفت بعد إعادة هندسة هذه العملية، فعند طلب العملاء معلومات حول تكلفة منتج معين، يقوم مندوب المبيعات بتشغيل برنامج تسعير باستخدام حاسبه المحمول للحصول على سعر مناسب فوري في أغلب الأوقات، و ذلك لأن الغالبية العظمى من الطلبات هي طلبات بسيطة لا يشوبها التعقيد. و عند توجيه العميل استفساراً عن وقت التسليم، يقوم المندوب من خلال الحاسب

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

بالوصول إلى قاعدة بيانات يستطيع من خلالها التحقق من الخزين المتوفر، علاوة على جداول الإنتاج و التسليم، ليتمكن بعدها أن يعد العميل بالتسليم في موعد محدد لا يقبل التغيير. و تقوم مجموعة لإرسال الطلبات الجديدة باختيار المصنع المناسب لتصنيع المنتج و جدولة عملية إنتاجه. و إذا ما كان للعميل أي استفسارات أخرى فإنه بإمكانه الاتصال بوحدة جديدة مركزية لخدمة العملاء تستطيع الوصول إلى خطط إنتاج جميع المصانع و توفر له معلومات دقيقة تعكس الوضع الراهن للإنتاج.

و لاشك أن العملية الجديدة تشكل تحسنا يثير الإعجاب عن العملية القديمة من وجهة نظر العميل، غير أن الأمر الذي يهتما هنا هو وجهة نظر العاملين في المنظمة من هذه العملية. و يحضرنا في هذا الصدد سؤالين مهمين هما: من الذي يتأثر بالعملية الجديدة، و من الذي يؤيدها؟ و جوابنا على السؤال الأول هو الجميع، و على الثاني لا أحد البتة.

فليس من العجيب أن يكره قسم للتسعير هذا التغيير بحسب قيام مندوب المبيعات باتخاذ أغلب القرارات المتعلقة بالتسعيرة بواسطة الحاسب، عدا بعض الحالات للقليلة الخاصة. و بسبب هذا للتغيير فقد وجد أغلب المصنعين أنفسهم فجأة زائدين عن الحاجة. و بالطريقة ذاتها، فإن مديري المصانع يمقتون النظام الجديد لأن وحدة جدولة الطلبات المركزية سلبتهم سلطاتهم، و كذلك الحال بالنسبة إلى مندوبي خدمات العملاء، لأنه تحتم عليهم الانتقال من أماكن عملهم و سكناهم إلى المقر الرئيس للشركة.

و ماذا عن مندوبي المبيعات؟ و الجواب هو انه ينبغي عليهم "منطقيا" أن يكونوا مؤيدين للعملية الجديدة، و ذلك لأنها تمكنهم من الحصول على عملاء أكثر رضاء و تمنحهم سلطة أكبر من سابقتها و توفر لهم فرصة زيادة مبيعاتهم و

## تحقيق النجاح

الحصول بالتالي على عمولات أكثر قيمة. غير أن الواقع مخالف لهذه الصورة تماماً، إذ أن مندوبي المبيعات هم أكثر الناس كراهية للنظام الجديد.

نرى ما سبب هذه الكراهية؟ هنالك عدة أسباب لهذا الشعور، أولها هو أن العملية الجديدة تجعلهم الآن أكثر عرضة للمعاملة من السابق، ذلك أن على مندوب المبيعات أن يكون الآن مسؤولاً عن ضمان تسليم الطلبات حسب الموعد المضروب مع العميل، و أنه لن يكون بإمكانه الكذب على العميل بعد اليوم. فبمجرد قيام المندوب بقطع وعد على نفسه بالتسليم، فلن تنتفع أي معاذير. كما أن إخبار الناس بالحقيقة وتحمل المسؤولية هما أشد وطأة على المرء من إلقاء اللوم على الآخرين. و لن يكون مثل هذا التغيير يسيراً على الناس اللذين اعتادوا درء الجهد عن أنفسهم من خلال رمي ولجأتهم على غيرهم.

و السبب الثاني لعداء المندوبين للعملية الجديدة يكمن في أنها تحتم عليهم قول أشد الكلمات مقاً لديهم، و هي الكلمة التي كانوا يحاولون جاهدين تجنب استخدامها مع عملائهم، ألا و هي كلمة "لا". فعتما كان مندوب المبيعات في الأيلم الخوالي يجابه بالحاح العميل في الحصول على شيء غدا، كان جوابه المألوف "حسناً".

و لا ينبغي بنا للظن أن قول كلمة "لا" أمر نافه لا يستحق الاهتمام، ذلك أن التعامل بشكل مختلف مع العملاء بشكل تحولاً جوهرياً لهؤلاء المندوبين، و يتطلب منهم بالتالي أن يتصرفوا بشكل غريب عما ألفوه، مما يجعلهم يشعرون بالحرج و الضيق.

و السبب الثالث لعداء المندوبين للعملية الجديدة هو أنها تهدد إحساسهم بمن يكونون و تهدد نواتهم النفسية ذاتها، حيث أنه لن يكون بمقدورهم بعد اليوم أن يبيعوا ما لديهم معتمدين على الابتسامة و السحر الشخصي، بل أن عليهم الآن أن

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

يقوموا بتحليل التوزيع و جدولة اللبدائل و تخصيص المخزون. و يتوجب على أولئك الذين ظنوا أنفسهم على الدوام أناسا يحسنون التعامل مع الآخرين أن يصبحوا محللين فنيين. و هذا بحد ذاته يسبب لهم قلقا من عدم تمكنهم من أداء التحليل، أو أنهم سيمقتون هذا التحليل إذا ما استطاعوا أدائه بشكل مرضي.

غير أن الكثرة الغالبة من المسؤولين عن تنفيذ إعادة الهندسة يعمدون إلى تبني منهج عقلاني و تحليلي بالكامل يتجاهل هذا الواقع العاطفي المعقد. ففي هذه الحالة، يفترض هؤلاء المسؤولين بأنه لن يكون هنالك من مشكلة مع تكيف مندوبي المبيعات للعملية الجديدة لأنهم سيحصلون في الأرجح على دخل أكبر. غير أننا عندما قابلنا هؤلاء المندوبين لشرح أبعاد العملية الجديدة لهم، سمعنا منهم كلاما لم تكن نتوقع سماعه مطلقا، حيث قالوا لنا بالحرف الواحد: "نحن لا نحتاج إلى مزيد من المال". فمن وجهة النظر هذه، كان المال أقل شأنا في أعينهم من الشيء الذي يراد منهم التخلي عنه، ذلك أن عليهم تبني أساليب جديدة في العمل، و أن يصبحوا أناسا مختلفين تماما عن ما عهدوه في أنفسهم. و حتى لو حاولوا ذلك، فإنهم ما زالوا غير واثقين من نجاحهم في مسعاهم الجديد. و إذا ما أصابوا النجاح، فإنه لن يلائم بالضرورة نموذجهم الذهني عن ما يرغبون في عمله أو من يريدون أن يكونوا من الخلق.

و باختصار نقول أن الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير لا تكون مقتصرة على ما يبدو لنا من أسباب "عقلانية"، بل أن العامل المقرر من حيث الجوهر لرد فعل الناس على موقف جديد هو كيفية شعورهم نحوه. و من المرجح أن تغلب السلبية على استجاباتهم إذا ما شعروا بالخوف أو التهديد أو الإحراج.

دعونا الآن نناقش المبدأ الرابع في التعامل مع مقاومة التغيير و الذي يتمثل في معالجة المرض بدل معالجة أعراضه. ففي الحالة التي ناقشناها عن

## تحقيق النجاح

مندوبي المبيعات فإنك لا تجد أحدا منهم ينهار و يقر لك: "إنني خائف و أشعر بالتهديد و عدم الثقة حول الطريقة الجديدة في العمل"، بل إنه يعمد إلى إسقاط مخاوفه و شكوكه على هيئة أشياء أخرى، كأن يشكو من الحاسب أو من صعوبة استخدامه أو تعلمه. و من الخطأ أن نفهم هذه للشكوى من ظاهرها و نعمد إلى تحسين الحاسب، حيث أن ما يبدو على السطح يخفي وراءه المشكلة الحقيقية.

و يحضرنا في هذا الصدد إحدى الأقوال المأثورة التي نتصح بعدم تعليم الخروف الغناء لأن في ذلك تضيق لوقتك و إزعاج للخروف. و بذات المنطق، فإنه لا ينبغي لك مطلقا أن تجادل بشكل منطقي شخصا في حالة من الذعر النفسي، كما أنه لا يسعك مناقشة تصميم عملية مع شخص يمتلك قلق يدفعه إلى القنوط.

أما المبدأ الخامس في التعامل مع التغيير فهو أنه ليس هنالك من طريقة منفردة لمجابهة المقاومة التي تنتج عن إعادة الهندسة، فعليك كما يقول المثل " أن تعامل الناس المختلفين معاملة مختلفة". و عليك أيضا أن تتأمل في الأسباب المحددة التي تجعل الناس يقاومون و الطرق التي يتبعونها لإظهار هذه المقاومة قبل أن تقرر بدقة الكيفية التي ستعامل بها مع معها.

### مبادئ التغلب على مقاومة للتغيير

المقاومة طبيعية و حتمية: عليك أن تتوقعها.

لا تكشف المقاومة دائما عن وجهها: عليك أن تجدها.

للمقاومة حوافز عدة: عليك فهمها.

تعامل مع اهتمامات الناس لا مع حججهم: عليك أن تواجهها.

لا مجال للتعامل مع المقاومة من زاوية واحدة: عليك أن تكبرها.



## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

غير أن هنالك خزين قياسي من خمسة أساليب تستخدم للتعامل مع المقاومة هي: الحوافز و المعلومات والتدخل و التلقين و الإثراء.

لما الحوافز فهي الإغراءات، ما كان منها سلبيا أو إيجابيا، التي تجعل الناس يتصرفون وفق متطلبات نهج الإعادة، و تتضمن الحوافز المالية برغم عدم اقتصرها عليها. و يعد التوظيف المستمر حافزا قويا أيضا، و الذي يمكن جعله فاعلا. كما أن مجابهة المقاومين و إخبارهم بحزم بأن الفصل من العمل هو ما يترتب على هذا السلوك هو أسلوب على مستوى عال من الكفاءة. غير أن هنالك أشكالا أخرى من الدوافع تشمل أيضا المكافآت النفسية التي تأتي من الجهد الناجح للعاملين و من منحهم فرصا وظيفية أفضل و توفير الفرصة لهم للعمل في مناصب تمنحهم قدرا أكبر من الرضى.

و برغم أن الحوافز هي الأسلوب الأول من أساليب إدارة التغيير الذي يفكر به أكثر الناس، و بإمكانه أن يكون فاعلا أيضا فإن هنالك حدودا لاستخدامه. فبإمكانك مثلا استخدام التهديد بالفصل من العمل فقط مع العاملين الذين بإمكانك في الواقع الاستغناء عنهم. و بشكل أقرب إلى الدقة نقول بأن الحوافز هي فاعلة بحق فقط عندما تستخدمها مع الناس الذين يكون دافعهم للمقاومة مرتبطا بإدراكهم لخسارة ملموسة. و إذا ما فقد أحدهم سلطة أو دخلا فإن هنالك طرقا لتعويضه، غير أن محاولة رشوة من يتخوف من بيئة جديدة أو من كانت صورته حول نفسه تشهد تحولات عنيفة، هي أشبه بمحاولة للتجاوز مع عاصفة هوجاء.

لما المعلومات فتعني رفد العاملين بالتفاصيل عما يحدث و عما سيحدث. فالمعرفة تقلل الشك، و يقوم العاملون في العديد من الحالات بمقاومة جهد الإعادة بسبب الجهل. و لما كانوا غير واثقين تماما من الذي يحدث من حولهم، فإنهم يفترضون الأسوأ ( و من النادر أن يكون هذا الأمر لافتراضا طائشا في عالم

## تحقيق النجاح

(الأعمال). غير أن المعلومات لا تعصف بالمقاومة كلها. ففي بعض الحالات، يقرر الناس الذين يظنون بأنهم معارضون للإعادة أنهم يعلمون أنهم معارضون بعد تلقىهم كما أكبر من المعلومات الكاملة. غير أن تقليل الإرباك والريبة هو دائما أمر محدود. فالقلق العام هو من أصعب الأمور التي يمكن التعامل معها لأنه عديم الشكل و يفتقر إلى الوضوح. و عندما يكون الناس واضحين حول ما يقع من حولهم فإنه يصبح من السهل التعامل معهم، حتى ولو كانوا في صفوف المعارضين، ذلك أن التعامل مع الحقائق، و حتى المرة منها، هو أسهل من التعامل مع الأشباح.

أما التدخل فيعني التعامل مع الناس كل على حدة لتوفير المعاندة و التلمين حتى يستطيعوا التغلب على ضيقهم و خوفهم من الموقف الجديد. و مساندة من هذا النوع هي شكل من أشكال القتال بالسلاح الأبيض، إذ أنها تتطلب الإصفاء (إلى ما لا نهاية أحيانا) إلى اهتمامات الناس، و للتوغل عميقا وراء اعتراضاتهم المعلنة لمساعدتهم على التعبير عما يتقل كاهلهم، و تقديم النصح لهم، و شد أزهرهم في المواقف الجديدة و الصعبة. و قد يعني الأمر أيضا التحدث إليهم لبعث الحيوية و النشاط في قدرة مندوبي المبيعات على التعامل مع العملية الجديدة، و مرافقتهم في بعض جولاتهم الأولى التي يطبقون فيها النظام الجديد الذي تتطلبه العملية الجديدة بغية للتأكد من عدم حدوث أي إخفاق، و حتى تلقى مكالماتهم الهاتفية في منتصف الليل إذا ما واجهتهم مشكلات في استخدام حاسباتهم، إلى غير ذلك من الأمور. و لا شك أن هذا النوع من التعامل مع العاملين هو شكل من أشكال العلاج النفسي في عالم الأعمال، حيث أن عليك أن تعمل بشكل وثيق مع كل شخص بغية إخراج شياطينه التي تقف عائقا أمام نجاح جهد الإعادة من رأسه. و متابعه

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

ك هذه هي بالتأكيد عمل يستغرق الكثير من الوقت و الجهد، و ينبغي أن يخصص لأولئك الأشخاص الذين يحتاجونه أكثر من غيرهم.

أما التلقين فهو إقناع العاملين بأن التغيير الذي تأتي به إعادة الهندسة هو أمر حتمي قطعيا، و لا يعد خيارا بل ضرورة ملحة. و يجب إعطاء رسالة واضحة و بصوت عال مفادها أنه لا مناص من الإعادة. و رسالة كهذه يمكن أن تنزع أحشاء الأساس الذي يشكل المقاومة. و تضرب هنا مثلا لرئيس لنقابة عمال محلية تم إبلاغه أول بأول عن درجة خنز و تقدم مجهود الإعادة، إلا أنه قام ذات مرة بمجابهة رئيس للشركة الفرعية و قال له بحدة: "إني أعلم ما هي إعادة الهندسة، و هي لا تروق لي". غير أنه أضاف بعنذ، و بنبرة تتم عن النهم: "غير أنني أتفهم أنه يجب تنفيذها". فعندما يرى الناس الغرض من جهد الإعادة و ضرورة تنفيذه، فإنه من الصعب عليهم رفض هذا الجهد أو تصويره و كأنه مس من الجان، أو إساءة فهم مقاصده.

أما الإشراف فإنه يعني ضم الناس في صفوف جهد الإعادة حتى يكون بمقدورهم توجيه النقد إلى هذا الجهد من داخله بدلا من خارجه. فقد قال الرئيس الأمريكي السابق لنون جونسون أنه من الأفضل أن يكون الناس داخل الخيمة و هم "ينظرون" من داخلها إلى الخارج، بدل أن يكونوا في الخارج و "ينظرون" إلى داخلها. و تخلق للمشاركة شعورا بالتحكم. فبدل أن يقوم "الأخريين" بفرض آرائهم علينا، فإننا نقوم جميعا بتنفيذ الأمر سوية. و يساهم هذا الشعور الجمعي كذلك في خلق مصلحة ذاتية في محصلة جهد الإعادة، ذلك لأننا جميعا سنكطف ثمار هذا الجهد.

و توفر المشاركة أيضا تنفيذا للمشاعر السلبية، حيث أنه بالإمكان توجيه هذه المشاعر نحو تحسين تصميم العملية بدل انتقادها من غير داع موجب لهذا

## تحقيق النجاح

النقد. كما تساهم المشاركة في امتصاص كم كبير من الطاقة التي قد تصرف في أمور لا تقضي إلا إلى الأذى.

### الوسائل الرئيسية لمجابهة المقاومة

المحفزات: الإيجابية منها أو السلبية

المعلومات: تبديد الريبة و الخوف

التدخل: الصلات الشخصية على مستوى الفرد و نظيره

التلقين: يجعل التغيير يبدو حتميا

الإشراف: يضم الناس إلى جهد الإعادة

لقد قمنا فيما تقدم باستخدام كم متنوع من الأمثال المعاصرة لتوضيح المبادئ الخمسة لإدارة التغيير، غير أنه بإمكاننا استخلاص عبر إضافية مأخوذة من مصدر أصيل هو الكتاب المقدس، و بالذات قصة الخروج كما جاءت في سفر الخروج و سفر العدد، و يمكننا تسميتها "قضية الطريق إلى الأرض الموعودة". و بغض النظر عن قدم هذه القصة فإنها ولحده من أكثر القصص تبصرة و قوة في إدارة التغيير من التي صالفتها، و هي مناسبة بالكامل مع إعادة للهندسة.

و لهذه القضية مرحلتين الأولى قبلية و الأخرى بعديّة. فالمرحلة قبلية هي مرحلة العبودية في مصر، و البعديّة هي مرحلة الحرية في الأرض الموعودة، و المرحلة الأخيرة هي تطور جذري بكل المقاييس. غير أن هناك صحراء شاسعة تفصل بين القديم و الجديد. و بالطريقة ذاتها، فإنه بإمكان إعادة الهندسة الأخذ بيدك إلى أرضها الموعودة، غير أن الطريق إليها محفوف بالمكاره.

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

هنالك ستة دروس مفيدة جدا نتعلمها من هذه القصة، يتعلق الأول بما يتطلبه الأمر للبدء بالتنفيذ. فالشروع في أي عملية للتغيير هو أمر في منتهى الصعوبة، نظرا لأن الناس يملكهم الرعب مما ينتظرهم خارج نطاق الذي ألفوه، و هم يكرهون الريبة و عدم الوضوح في الأمور. و قد يتفقون على أن الحال الذي هم فيه لا يبعث على السرور، غير أنهم ينتابهم اللقلق بأن الأمور هي حتى أسوأ حالا في الأماكن الأخرى. و حتى إذا ما بنت الحياة سينة الآن في الشركة، فليكن العاملين فيها يفترضون أن إعادة الهندسة ستجعل حياتهم أسوأ بكثير.

لماذا إذن قبل بني إسرائيل الخروج من مصر مع موسى؟ تخيلهم و هم يقفون على الحدود، و موسى يهدم بأنهم ذاهبون إلى أرض اللبن و العسل، غير أنهم لا يرون أمامهم إلا رمال الصحراء المترامية. و يقول لهم موسى: "لا تقلقوا، فلن يستغرق الأمر غير أربعين حولا. هلموا بنا". و لم يبدو الأمر واعدا بالنسبة لهم، غير أنهم وافقوه على الخروج من مصر لمببين أولهما وجود الفتنة، التي تمثلت في جيش الفرعون، و التي كانت تدفعهم لهجر ماضيهم و نسيانه.

فالخوف من التدمير هو دافع قوي للتغيير، غير أنه ليس كافيا بحد ذاته لأنه لا يحدد لك الوجهة التي تبغيتها. فبالإضافة إلى الفتنة، فإنه لا بد لك من شيء يجذبك و يدفعك باتجاه هدف ما. فالفتنة تولد التنازع، في حين أن الغاية تخلق التجانب.

و ما الغاية إلا رؤيا في الغالب، و كان لموسى مثل هذه الرؤيا أو الحلم. فماذا فعل موسى إذن بهذه الرؤيا؟ إن الأمر الأكثر أهمية هنا هو الأمر الذي لم يفعله موسى و هو أنه لم يقيد هذا الحلم بوضعه في وثيقة استراتيجية سرية، بل إنه

## تحقيق النجاح

عمل جاهدا لتحويل حلمه هذا إلى حلم للناس، و عندما أصبح الحلم حقيقة هب الناس جميعا و تبعوه.

و الدرس أو العبرة الثانية التي نستخلصها من هذه القصة تأتي من الأحداث التي وقعت عند البحر الأحمر، عندما قال موسى: "إننا ذاهبون إلى البحر الأحمر و سنشوق لنا اليوم". و عند البحر نظر بنو إسرائيل إلى البحر ثم إلى موسى و قالوا له أعبر بنا أنت أولا. و الدرس المهم و البسيط الذي نتعلمه من هذه الحادثة هو أنه لا بديل للقائد من أن يضرب المثل من خلال سلوكه الشخصي. فليس كافيا أن نتكلم و نتكلم فقط، بل أن عليك أن تتكلم و تسير أيضا. فإذا ما أردت للناس أن يتصرفوا وفق الأساليب الجديدة، فليس بوسعك أن تقول لهم فقط أن يفعلوا ذلك، بل أن عليك تزيهم ما ينبغي عليهم فعله. كما أن عليك أيضا أن تأخذ بعض المخاطرة، إذ أن على القادة أن تكون لهم مصلحة شخصية في المحصلة حتى يشعر الآخرون بالإلهام، و يجرؤا على المخاطرة أنفسهم أيضا.

و الدرس الثالث الذي نستخلصه من هذه القصة يتبين من معركة موسى مع إحدى القبائل التي كانت تعبد الأوثان. فخلال هذه المعركة القاسية صعد موسى إلى قمة جبل قريب و رفع يده بالدعاء متضرعا. و لطالما كانت يده مرفوعتان، حسب رواية الكتاب المقدس، رجحت كفة بني إسرائيل، غير أنه عندما كالت يده، رجحت كفة أعدائهم. فما كان من موسى إلا أن طلب من أخيه هارون و ابن أخيه حور مساعدته في إلقاء يده مرفوعتان، مما أدى في النهاية إلى انتصار بني إسرائيل.

و العبرة من هذا الدرس هو أنه يتحتم عليك تماما أن يكون لديك إجماع على مستوى الإدارة للتنفيذية، لأنه إن يكون بوسع أحد حتى لو كان بدرجة موسى الرسول أن يبقى على يديه مرفوعتين طيلة الوقت. فإذا لم يكن بقية الفريق التنفيذي

## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

مساندين لهذا الجهد فإن الفشل محقق في أغلب الأحوال. أما الوجه الآخر لهذا الدرس فهو أنه إن لم يكن الناس من حولك مساندين و متفهمين، فلن عليك أن تستبدلهم بأخرين مستعدين لأن يكونوا كذلك.

و كنا قد سلنا في أحاديثنا القريبة العهد مع عدد من المديرين التنفيذيين الناجحين لإعادة الهندسة عن كيفية تنفيذهم لجهد الإعادة إذا ما قيس لهم أدائه ثانية، فقالوا جميعا أنهم سيخلصون من الراضين بشكل أسرع. و كانوا قد تخلصوا منهم في نهاية المطاف على أي حال. و لم يكن من الإنصاف لهم البقاء في العمل، و لم يكن بالتأكيد من العدل لشركاتهم استمرارهم في العمل فيها. فتحقيق الانسجام بين المديرين التنفيذيين أمر في غاية الأهمية، و كلما تم ذلك بشكل أبكر كان بالطبع أفضل.

و عودا إلى قصة موسى مع بني إسرائيل، نأتي الآن على ذكر قصة العجل الذهبي. فعندما ترك موسى قومه و ارتقى جبل سيناء كي يتلقى من الرب وصاياه العشر، انغمس قومه في الفسق و الفجور. و العبرة هنا هو أن البقطة و الموضوع الدائمين هما أمران أساسيان، ذلك أن الناس يتحينون الفرص دائما حتى يعودوا إلى ما كانوا فيه، و يلتزمون الأعذار كي يرجعوا إلى السلوك غير المقبول. فالتغيير يتطلب التزاما لا يلبس من قبل القادة بقضيتهم و ممارستهم أعلى درجات البقطة و الحذر.

و عندما كان بني إسرائيل يشقون طريقهم في الصحراء، بدأ الهلع ينتابهم من عدم وجود شيء يأكلونه. فأنزل الرب عليهم إعجازا هو للمن. غير أنهم سرعان ما تعبوا من أكله و اشتكوا إلى موسى قائلين: "نحن نحن إلى ترف مصر و إلى السمك و البطيخ و البصل". و لم يكونوا يتذكرون بالضبط غير الأيام

## تحقيق النجاح

الخالى، غير أن الذي كانوا ينسونه ما كان إلا عبوديتهم، و طعم السياط التي كانت تلهب ظهورهم.

و للمبرة هنا هو أن كل التغيير خسارة. و ستكون هنالك خسارة حتى و لو كان هذا التغيير نحو الأفضل. فلأيام الخوالي دائما بعض الجوانب الإيجابية، و بغض النظر عن ما كان فيها من تردي، فقد كان بعض جوانبها جيدا. كما أنه كلما تغير الناس تركوا جزءا من كياناتهم خلفهم. و ما إدارة التغيير إلا الأخذ بيدهم كي يتغلبوا على هذه الخسارة.

و يقترب بنو إسرائيل أخيرا من الأرض الموعودة، و يرسلون بعضا منهم لاستكشاف الأرض الجديدة، و ليتبينوا ما إذا كانت هذه الأرض رائعة بالشكل الذي وعدهم به موسى. و يعود كشافاتهم مؤكدين لهم أنها أرض اللبن و العسل بحق، غير أنهم لن يبالغوا "لأن فيها قوما عمالقة، و أنهم رأوا أنفسهم بحجم الجراد أمام هؤلاء القوم". و الملاحظ هنا هو أنهم كانوا يتكلمون عن أعينهم هم و أنهم وصفوا كيف كانوا هم ينظرون إلى أنفسهم، و ليس بسبب خطر حقيقي من العمالقة المزعومين. و عندما صدق الجميع أنهم كالجراد في ضالة حجمهم، أنزل الرب غضبه عليهم و حكم عليهم بالهلاك في البقاء، و لم يكن إلا لمن خلفهم أن يدخلوا أرضهم الموعودة. و الدرس الذي نستخلصه هنا هو أنك إذا اعتقدت أنك لا تستطيع تغيير نفسك، فإنك لن تتغير. و يتوجب على القيادة أن تفرس في العاملين الاعتقاد و القناعة بأن بمقدورهم البقاء و الازدهار في أرضهم الموعودة الجديدة.



## الجزء الأصعب من إعادة الهندسة

### العبر المستخلصة من الكتاب المقدس عن إدارة التغيير

نحتاج إلى الترهيب و الترعيب حتى نبدأ العمل.  
يتحتم على القيادة أن تيرهن على التزامها بالقضية.  
لا بد من توفر الإجماع حول القضية لدى الإدارة التنفيذية.  
يتوجب الحفاظ على اليقظة الدائمة.  
كل التغيير خسارة.  
لن تتغير ما لم تؤمن أنه بإمكانك أن تغير نفسك.

هذه إذن هي مبادئنا للتغلب على المقاومة التي يبديها الناس للتغيير. فإذا ما جعلتها في حسابك و فهمت دوافعها و أدركتها كجزء طبيعي من إعادة الهندسة، فإنه بإمكانك التغلب عليها في كل خطوة على طريقك نحو أرضك الموعودة، و هي نتيجة أفضل بشكل عام من الهلاك في الصحراء.

## الفصل التاسع

### فن نشر التغيير

علاوة على جميع التحديات الأخرى المتمثلة في الكفاح من أجل الحصول على تصميمات مبتكرة للعمليات، و إعادة النظر في جميع أوجه عمل الشركة، و تحقيق فوائد خارقة للعادة وفق جدول زمني متمارح، يواجه فريق إعادة الهندسة عائقا طاعيا آخر يتمثل في قيام أعضاء الفريق ببيع شيء إلى مجموعة من الناس الذين تعوزهم الرغبة في شرائه. فالبضاعة التي يريدون بيعها هي التغيير، و العملاء الذين يستهدفونهم هم العاملين في الشركة.

و كما قلنا في السابق، فإن التغيير لا يعجب أحدا من الناس، لأنه مخيف و مشوش و مقلق و مغمم بالفوضى. و كلما عظم مقداره كلما قل ترحيب الناس به، و إعادة الهندسة تأتي بأعظم قدر منه. فلا عجب إذن أن رد فعل الناس الأول هو: "لا شكرا، يفتح الله". غير أن إعادة الهندسة لن تكون إلا حبرا على ورق بالنسبة للناس الذين لا يشتررون التغيير، أي الذين لا يقبلونه و لا يعملون وفق الأساليب التي تتطلبها العملية الجديدة. و في حين أن جهد الإعادة هو هنممي في أحد جوانبه، أي أنه إعادة لترتيب نظام الأعمال برمته، غير أنه في جانبه الآخر أيضا نظام للمبيعات، أو نظام تعزيز لا يعرف التردد، و ترويج فاعل لأسلوب جديد في العمل. و المبيعات في جوهرها ضرب من الاتصال، أو بعث رسالة إلى الناس حتى يستجيبوا بشكل إيجابي. و كما أنه يتوجب على مهندسي الإعادة أن يخرجوا من القمم عند تصميم العمليات، فإن عليهم أيضا أن يكونوا مبدعين فوق العادة في عملية الاتصال، بحيث أنهم يصيغون الرسالة بسياح لا يشوبه التقليد، و يستخدمون وسائل الاتصال ببراعة حتى يفهم الناس إعادة الهندسة و يحتضنون

## فن نشر التغيير

مفاهيمها. و في هذا السياق، فإنه يتحتم على مهندسي إعادة مجابهة مجموعة محددة من التحديات

### معوقات عملية الاتصال

عدم الإيمان

الألفة الزائفة

مطحنة الإشاعات

الخوف من التسريح من العمل

عدم الإلتقان في التنفيذ: الإبهام، والتجريد، والتعقيد، واستخدام الصيغ المبتذلة

و التغلب عليها. و أول هذه التحديات هو أن الناس في معظم المنظمات لا يعملون كثيرا على ما نقوله الإدارة العليا، لسبب وجيه هو أن عددا أكثر مما ينبغي من المديرين للكبار لهم تاريخ حافل في إصدار التصريحات المتهورة التي ليست لها علاقة بما يلهمه الناس في عملهم اليومي في المنظمة. فقد قامت واحدة من الشركات التي نعرف بطمأننة موظفيها برغم خسارتها ريعا بعد آخر بأن: "الأمور على ما يرام، و أننا نشهد فقط هبوطا طارئا في السوق". غير أن موظفيها كانوا يعلمون تمام العلم شكوى العملاء، و كانوا يرون بأن أعينهم المنتجات المنافسة و هي تتفوق في الأداء على منتجاتهم، و كانوا مدركين تماما أن تكاليفهم كانت مرتفعة أكثر مما ينبغي. غير أن كل الذي كانوا يسمعون من الإدارة العليا لم يكن إلا الإنكار و المعاذير. و قد قاد هذا الأمر بطبيعة الحال إلى نقشي التهكم و غياب الثقة فيها. و كان لسان حالهم يقول: "إذا لم نخبرنا الإدارة عن موقفنا في السوق، ترى ما هي الأشياء الأخرى التي نكتب علينا فيها؟"

## تحقيق النجاح

و مواقف كهذه هي أسوء للحظ للقاعدة و ليست الاستثناء، و هي تؤدي بالتالي إلى تلقي بيانات الإدارة بقدر كبير من اللامبالاة. و لا شك بأن اللوم يقع بشكل قاطع على المديرين الكبار الذين يعاملون موظفيهم كأطفال بطيئي الفهم لا يمكن ائتمانهم على التعامل مع الأخبار المينة أو المشوشة أو تلك التي تخص البالغين فقط. و تغدو المعلومات على هذه الشاكلة مخففة و مرشحة و مشوهة بحيث أنها تفقد معناها و قيمتها.

و قد يكون للنفاق وقع أكثر إيلافا من الواقع المغلف بالسكر. ففي إحدى كبريات شركات الاتصالات البعيدة، كان المديرون الكبار يتكلمون عن تفويض العاملين حتى يقوموا بأعمالهم على أفضل وجه، في حين أنهم كانوا يتصرفون بشكل استبدادي، و كانوا جميعا يدعون أنهم يفضلون أن يكون العاملون مستقلين في تفكيرهم و في عملهم، غير أن سلوكهم هذا يتغير بالكامل حين يختلف معهم أحد موظفيهم في الرأي، حيث ينقلبون عندئذ إلى طواغيت.

و كان المدير التنفيذي الأول لهذه الشركة على وجه الخصوص معروفاً بقطعه لدابر المديرين المعارضين. ففي إحدى السنوات العجاف لم يكن راغباً في التخلي عن طائرته النفاثتين الخاصتين، و كانت كلماته تقابل بالشك لأنها لم تكن مرآة تمكس أفعاله. و عندما حذر الشركة من أن حصتها في السوق ستتعرض للاهتزاز، لم يمرح أحد أي اهتمام و ظنوا أنها كانت من باب التلاعب الهستيري بمشاعرهم. غير أنهم كانوا على خطأ، فقد كانت الشركة تعاني فعلاً من مشكلات خطيرة تطلب سنيتين لاستعادة وضعها بعد الانخفاض الحاد في عوائدها الذي سببه الانقلاب "المفاجئ" في حالة السوق الذي حذرهم مديرهم الأعلى منه. و يتضح من حالة هذه الشركة أن الاتصال الذي يعوزه الصدق المطلق قد ترك الشركة في حالة

من التهمك الذي لا شفاء منه. فسيشعر الناس في جو ملبد كهذا أن كل ما يقال لهم عن إعادة الهندسة ليس إلا "كاذيب و دعاية فارغة".

أما العائق الثاني لعملية الاتصال في إعادة الهندسة فهو "الألفة الزائفة" أو شعور الموظفين "باننا مررنا بهذا في السابق". فقد نتابعت عبر السنين موجات متلاحقة من المستشارين و هي تعبر الجيطان الحصينة للشركات رافعة العديد من الباريق من بينها "إرضاء العملاء" و "التفويض" و "المنافسة المبنية على الوقت" و "نظرية الزاء" و "إضافة القيمة الاقتصادية" و "التنوع". و قد ساهم هذا العرض المستمر من برامج التغيير في جعل العديد من العاملين في الشركات يتهكمون على مثل هذه البرامج بشكل يمكن تمييزه، نظرا لأن معظم هذه البرامج كانت قد أطلقت مع الكثير من الجمعية التي ما لبثت أن غرقت كالحصي دون أن تترك أي موجات على سطح التغيير الحقيقي الدائم. و لكل منظمة سجل حافل ببرامج التغيير التي تم تنفيذها بشكل أخرق أو كان يعوزها الإخلاص. و عندما يسمع العاملون للوهلة الأولى عن إعادة الهندسة، فإن لديهم من الأسباب المقنعة التي تدفعهم إلى النظر إليها كواحدة من آخر البدع العابرة التي ما لبثت أن تزول من تلقاء ذاتها.

و المشكلة الثالثة التي تعيق عملية الاتصال في إعادة الهندسة هو أن العاملين سيغلب عليهم الظن بأنهم سيفصلون من أعمالهم، رغم التطمينات التي يصدرها المدبرون الكبار. و يوما بعد يوم تطالعا المقالات في صحافة الأعمال و في وسائل الإعلام العامة مبنية كيفية أن هذه الشركة أو تلك تقوم بتسريح ألفين أو عشرة آلاف أو عشرين ألفا من العاملين فيها. و أضحى عدم الشعور بالأمان واقع هذه الأيام، و يتم على الفور إعطاء أسوأ التفسيرات لأي شيء حتى و إن بدا و

## تحقيق النجاح

كانه يحمل في طياته نبرة تهديد يسودها الإيهام. و بغض النظر عن مقدار العناية التي يتم بها صياغة رسالة إعادة الهندسة، فإنها سترفع بشكل لا مناص منه مستوى القلق في أرجاء المنظمة.

و على هذا الأساس، فإنه يتوجب على عملية الاتصال في إعادة الهندسة أن تتعامل مع قضية التسريح المؤقت للعاملين بشكل مباشر لا ليمس فيه. و لن يؤدي تجاهل القضية إلا إلى دفع الناس لافتراض الأسوأ. و إن لم يكن هناك أي تسريح للعاملين، فإن عليك أن تعلن هذا الأمر بكل وضوح وثقة. و إذا كان لا بد من تقليل عدد العاملين، فينبغي عليك أن تستيق منحنى القلق و تصدر إعلانا مبكرا بذلك، فأعلام الناس أفضل بكثير من تركهم فريسة للقلق و الريبة. و يخشى بعض المديرين من ردود فعل العاملين السلبية إن هم كشفوا عن التسريحات المحتملة. و ما من شك في أن خشية كهذه تتم عن درجة كبير من السذاجة، إذ أنه مهما كان الواقع الذي ستأتي به إعادة الهندسة، فإنه سيبدو باهتا أمام شطحات خيال الناس. كما أن اتخاذ الخطوة غير المسبوقة بإخبار العاملين الحقيقة و احترامهم و إعطائهم حق قدرهم سيكسب الإدارة قدرا غير مسبوق من الاحترام و المصادقية لديهم. غير أنه ماذا ينبغي عليك فعله إن لم تكن متأكدا من إمكانية تسريح العاملين لديك؟ و الجواب هو أن النجاة في الصدق، و أن عليك أن تقر لهم بأنك لا تعلم ذلك بعد. و حضرنا في هذا الصدد ما قاله كريج وذرلر رئيس شركة بيبسي كولا في أمريكا الشمالية عند شروع الشركة بتنفيذ برنامجها لإعادة الهندسة، إذ قال بأنه لم يكن يعلم عدد للعاملين الذين قد يتم تسريحهم، و وعد بمعاملة المسرحين بالحنى، و أنه سيتم إعلامهم بالتسريح قبل وقت كاف.

أما العائق الثالث الذي يقف في وجه عملية الاتصال في إعادة الهندسة فهو أن تكون مطحنة الإشاعات المصدر الحقيقي للمعلومات في أي منظمة بدل القنوات

الرسمية. فما يقوله الناس لبعضهم البعض في مطعم للشركة أو في المصعد أهم بكثير من أي عمود يظهر في النشرة الدورية للشركة. فوسائل ترويج الإشاعات تحمل في العادة رسالة مختلفة تماما عن الخط الرسمي، و هي تعمل بانتظام دائما.

كما أن محاولة الإبقاء على الأسرار طي الكتمان ستفشل دائما. و إذا لم يكن بإمكان البيت الأبيض منع تسرب المعلومات فكيف ستستطيع منظمتك تحقيق ذلك؟ ففي اللحظة التي يتم فيها اتخاذ قرار معين فإن الأخبار ستتأقلمها دقات الطبول، و أي محاولة للإبقاء عليها سراً ستكون انتحاراً مؤكداً للذات. فالكمل سيحاول التعرف عليها بأي وسيلة، و لن تؤدي محاولة طمسها إلا إلى زيادة درجة فقدان الثقة في كل المنظمة. فقد قال أحد المختصين في الاتصالات ممن نعرف: "إذا ما حاولت الإبقاء على أمر تحت غطاء السرية فإن الشيء الوحيد الذي سيعرفه الناس هو الشيء الذي لا تريد أن يعرفونه".

أما للعائق الخامس للاتصال للفاعل فهو التنفيذ السيئ، أو الوقوع في الفخاخ التالية:

**الإبهام:** يستخدم المديرون أكثر ما ينبغي من المرات لغة خاصة مقفلة بالمصطلحات الفنية بدل استخدام اللغة العادية البسيطة. و لنضرب مثلاً بمدير كبير كنا قد سمعناه قبل فترة وجيزة و هو يخاطب جمعا كبيرا من موظفي التصنيع في أحد المصانع. فقد استهل كلامه عن الظروف التي تمر بها الشركة مستعيراً للعديد من المصطلحات و المختصرات الخاصة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية، من التي لم يكن أكثر مستمعيه يعرفونها. و كان من المعروف عن هذا المدير أنه كان يقضي جل وقته في الكلام مع حملة الأسهم و المستثمرين حتى أنه نسي أن منظور هؤلاء الناس و اهتماماتهم كان بعيدا كل البعد عن فهم و اهتمامات موظفيه. و لم

## تحقيق النجاح

تؤدي رطانة كهذه إلا إلى فقدان مستمعيه الرغبة في متابعة ما يقوله. ولكي يكتب لك النجاح فإنه لا بد لك من أن تتكلم باللغة التي يفهمها سامعوك، وليس أي لغة أخرى ترطن بها.

**التجريد:** يتكلم المديرون في أكثر الأحيان عن أفكار بدل أشياء، و عن مفاهيم بدل التجربة الفعلية. فعبارة مفاهيمية مثل: "نحن ننشد الامتياز" هي عبارة عامة لا تعني الكثير، أما إذا قلنا أن "علينا أن نرفع دقة الخزين لدينا إلى ٩٩.٩٩ في المائة" فإننا نجعلها ملموسة ومحددة بدرجة أكبر كثيرا من سابقتها. و الناس يفهمون العالم من حولهم من خلال القصص و الصور. و كما قال عالم الحاسب المشهور آلن كي: "إذا كانت الصورة خير من ألف كلمة، فإن المجاز خير من ألف صورة". و الناس الذين يوصلون رسالتهم إلى الغير بفاعلية هم معلمون و رواة، إذ أنهم يستخدمون صورا نابضة بالحياة و نواير لتوضيح ما يقولون، و يرتاح أكثر الناس إذا ما انتقلت بهم من التفاصيل إلى العموميات، و عليك أن تستحوذ على انتباههم برواية الأحداث التي لا تسمى و تشد خيالهم بالصور الأخاذة. و عليك أن تخطف انتباههم و ولهم قبل أن يكون بمقدورك الفوز بقلوبهم و عقولهم.

**التفصيل:** يمد بعض المديرين انطلاقا من حماسهم للاتصال المفتوح أن يقدموا إلى السامعين كما أكثر مما ينبغي من التفاصيل. فقد كان لأحد القادة ممن نعرف ولما شديدا بالكلام لساعات طويلة بلا انقطاع عن نظام جديد لتعويض العاملين عن أجورهم، و كان يكشف عن جميع التفاصيل في هذا النظام الجديد المتنوع ذو المستويات التسع و الأنطقة المترابكة و الأجزاء المتعددة. و من الطبيعي أنه لم يكن بمقدور أي من سامعيه فهم أي شيء مما كان يقوله، و لعمل الأدهى من ذلك هو أنه لم يكن بوسعهم التفريق بين الكل و الأجزاء. فتمقيد الرسالة و مستوى التفصيل فيها أدبا إلى طمس معناها. و يبين لنا من هذا المثال بأن



البساطة هي مفتاح الاتصال للفاعل.

الصيغ المبتذلة: لا تحمل عبارات تلوكها الألسن بكثرة مثل "المورد الأفضل لعملائنا" أو "داء على المستوى العالمي" أي معنى، و هي لا تعدو غير تعويذات شعائرية يستخدمها المديرون عندما لا يكونون واثقين مما يقولونه، أو أنها تدل على عجزهم الفكري عن إيجاد طريقة فريدة ومؤثرة لقول ما يريدون. و هنالك قاعدة بسيطة لتقادي الصيغ المبتذلة تنص على أنه إذا كان بإمكانك تصور مدير آخر في شركة أخرى يلقي ذات خطابك على الناس، فلا تلقه إذن، إذ أنك لن تسأتي بجديد نقوله للناس. و إذا ما لقيته فإليك أن تحقق شيئا سوى مد قناة المعلومات بالرواسب، التي ستجعل سماع للناس لأي شيء يقال لاحقا أمرا شاقا.

بقي علينا بعد مناقشة هذه الفخاخ الأربعة أن نعود لنختم نقاشنا عن معوقات الاتصال بالمشكلة السادسة و الأخيرة التي تقف في وجه الاتصال الفاعل في إعادة الهندسة ألا و هي أن أكثر الشركات تعاني من وجود إسفاف في الاتصال، حيث أن المذكرات تصدر بالكيلوات لا شيء إلا لتذهب مباشرة للحفظ في ملف الرسائل الميارة. غير أننا إذا أردنا إيصال صوتنا إلى الناس فإن على رسائل إعادة الهندسة أن ترتفع فوق مستوى اللغو، و أن تبرز بتقرد واضح، و أن تجنب الناس الملل و أن تمسك بانتباههم و تستحوذ عليهم. و لا ينبغي أن تبدو مهمة كهذه كتحد لا يقهر، بل أن هنالك مجال واسع للتحسين و التشذيب، إذا ما أخذنا بالاعتبار أن الاتصال الذي يجري في معظم الشركات يجعل من دليل الهاتف مذهبا بالمقارنة.

## تحقيق النجاح



(و ما دمنا نشكو من الإسفاف في الاتصال التي تعاني منه أغلب الشركات، دعونا نعود إلى صديقنا الحكيم دلبيرت الذي نراه هنا يستلم مذكرة مستعجلة موجهة إلى جميع العاملين تقول: "إذا كان لنا أن نبقى متنافسين مع الغير، فإن عليكم أخذ زمام المبادرة لتحسين جودة جميع المنتجات التي توجب إقامة الدعاوى القضائية ضدها!" و هنا يشعر دلبيرت بتصاعد دقات قلبه و بوخز خفيف في أرجاء جسمه نتيجة لهذه المذكرة الملهمة، و يقرر أن يترك للمكتب لما تبقى من اليوم ريثما يعود إليه توازئنه.)

### المبادئ العشرة للاتصال في إعادة الهندسة

ما من شك أن المعوقات الستة للاتصال الفاعل التي ناقشناها آنفا هي مشكلات خطيرة بإمكان مهندسي إعادة التغلب عليها إذا ما تعلموا من ممارسات خبراء التسويق الأول في أمريكا و المتمثلين بشركات البضائع الاستهلاكية. و في معرض استكشافنا لأفضل الممارسات في الاتصال الفاعل في إعادة الهندسة، فلقد وجدنا أن هنالك مجموعة متكررة من المبادئ و الأساليب التي يمكن التعبير عنها بلغة تسويق البضائع الاستهلاكية. و على هذا الأساس، ستجد فيما يلي سردا بالمفاتيح العشرة للاتصال الناجح.

١. تقسيم الجمهور إلى أجزاء: يقوم مختصو التسويق بتقسيم الأسواق الكبيرة المتباينة إلى أجزاء أصغر وأكثر تجانساً. و يتحتم على مهندسي إعادة أن يفعلوا ذات الشيء و ذلك بتقسيم المنظمة إلى مجموعات محددة من الجمهور يكون لكل منها رد فعل مختلف و فريد لإعادة الهندسة. فالمدير الكبير الذي يوشك أن يفقد عمله على سبيل المثال، سيتعامل مع إعادة الهندسة بشكل يختلف تماماً عن مندوب المبيعات الذي ينبغي له الحصول على دخل أكبر من عملائه الذين يكونون أكثر رضاء بسبب إعادة. و لقد وجدنا أنه بإمكان المنظمات أن يكون لها ما يقرب من الخمسين من هذه المجموعات، كأن تكون الفريق التنفيذي، و قسم التسويق، و المديرين المتقاعدين الأوائل، و العاملين في المصنع الذين سيغيرون عملية التصنيع، و جميع مشرفي الخط الأول، و هلم جرا. و يجب أن يراعى في تصميم جميع رسائل إعادة أن تقي بالخصائص و المتطلبات المحددة لكل جمهور، و يعني هذا الإيفاء توقيتاً مختلفاً و وسائط إعلام مختلفة و تركيزاً من نوع آخر أيضاً. و يتطلب إخبار المديرين بأن أقسامهم توشك على الاختفاء، و ربما مراكزهم أيضاً، أسلوباً لهدف حساس يتسم بتأكيد أكبر قدر على الجانب الشخصي، مما هو ضروري عند إخبار مجموعة من مندوبي المبيعات مثلاً بأن المصدر الأول لشكاوى العملاء سيختفي من حياتهم قريباً.

و على خطة اتصال إعادة الإجابة على الأسئلة التالية بالنسبة لكل جزء من أجزاء الجمهور:

من يقع ضمن هذا الجزء من الجمهور؟

كيف سيتأثر هذا الجزء من الجمهور بإعادة الهندسة؟

## تحقيق النجاح

ما نوع رد فعلهم إزاء الإعادة؟

ما نوع السلوك الذي سنحتاجه منهم؟

ما نوع الرسائل التي يحتاجون إلى سماعها لتحفيز هذا النوع من السلوك؟

متى يرغبون بسماع هذه الرسائل؟

ما نوع وسيلة الاتصال التي ينبغي علينا استخدامها لكل رسالة؟

من ينبغي تكليفه بإيصال الرسائل إليهم؟

ويشابه هذا الأسلوب في التعامل مع مجموعات الجمهور المستهدفة الطريقة التي تتبعها شركات المنتجات الاستهلاكية في تجزئة جمهور عملائها و في استهداف الاتصال بهم. ففي إعادة الهندسة، وكذلك عند بيع الصابون، يعد للتسويق التجزيئي الأساس.

٢. استخدام القنوات المتعددة في الاتصال: يستخدم المروجون الفاعلون خليطاً من المواد المطبوعة و التلفاز و المذياع، علاوة على قنوات أخرى للوصول إلى المستهلكين. و يتوجب على مهندسي الإعادة فعل الشيء ذاته. فليس بكاف نشر مقالة في مجلة الشركة أو الطلب من مدير تنفيذي إلقاء كلمة، ذلك إن وسائل الإعلام المختلفة تصل إلى أُناس مختلفين و تؤثر فيهم بأشكال مختلفة. و على مهندسي الإعادة استخدام أكبر عدد من آليات الاتصال التي هي في متناول أيديهم، مثل تقديم العروض للدعائية و كتابة المقالات و استخدام الأشرطة المرئية أو محاكاة التصميمات و غيرها. و هنالك العديد من الطرق التي بمقدورها نشر قصة الإعادة، و يشكل كل منها الشكل الأنسب لجانب مختلف من جهد الإعادة. كما أن المال قد يسرب إلى وسيلة الإعلام إذا ما طالبت رحلة الإعادة. و باختصار نقول

أن التوسع له وزنه و اعتباره و كذلك الأمر بالنسبة إلى الأصالة. فبعض المنظمات تستخدم مسلمات الرسوم الهزلية و النشرات الدورية و اجتماعات الفرق و حلقات الدراسة و جلسات المحاكاة في توصيل رسالتها إلى الناس.

و بإمكان الاتصال أن يأخذ شكلا غير شفهي أيضا. و بإمكان الشعارات الجريئة الزاهية و الواضحة أن تلعب دورا مهما في التذكير الدائم بإعادة الهندسة. فمشاركة بيبسي مثلا أطلقت على برنامج الإعادة فيها اسم "عشرة أضعاف" (نسبة إلى عشرة أضعاف من التحسين في الأداء). و كان لهذه الشارة نفس اللون و شكل حروف شارة بيبسي كولا، و قد تم وضعها على كل شيء ثابت المكان في الشركة. كما قامت شركة هول مارك لصناعة بطاقات التهناني Hallmark كرات أرضية صغيرة للإشارة إلى خط سير برنامج إعادة للهندسة فيها، و التي أطلقت عليه اسم "الرحلة". و قامت شركة أخرى بإنتاج المئات من القبعات المزينة بشعار إعادة الهندسة لديها و التي أطلقت عليه لقب "مادة الإبداع". و بإمكان لمصان الرياضة المختلفة الأمثال و أكواب القهوة و مسادات فئران الحاسب و الأقلام و دفاتر الملاحظات أن تحمل شارتك أو شعارك في إعادة الهندسة حتى تعطي دفعا قويا لرسالتك. و قد تكون كل هذه الأساليب رخيصة و مبتذلة، غير أن هذا لا يعني أنها غير فاعلة في الدعاية لهذه الرسالة.

٣. استخدام الأصوات المتعددة: لقد شهدنا جميعا كيف تستخدم شركات الجعة الشخصيات الرياضية المختلفة لترويج منتجاتها، و ذلك لأن الناس يختلفون في دمج شخصياتهم في شخص معين أو في منظور بعينه. و كذلك الحال بالنسبة إلى إعادة الهندسة حيث أنه ليس من الحكمة أن يأتي جميع ما يقال إلى الناس من المدير للتنفيذ الأول أو من فيصّر الإعادة. فالرسالة يجب أن تحملها أصوات أخرى

## تحقيق النجاح

يمكن أن تكون أصوات المديرين الكبار و هم يتكلمون إلى وحداتهم، أو من أعضاء فريق الإعادة لثناء زيارتهم لرفاقهم لإطلاعهم على آخر المستجدات، أو من مدير مصنع يقوم بإعلام العاملين عن معنى الإعادة بالنسبة إلى مصنعهم. و لا يقتصر الأمر في هذا الصدد على استخدام سلسلة من الميكروفونات المختلفة للتعبير عن نفس الرسالة، بل تتعداه إلى قيام كل فرد بتوصيف جهد الإعادة من وجهة نظر مختلفة و ذلك بغرض إغناء ما يمكن أن يقال علاوة على توسيع مدى كيفية التعبير عنه.

٤. وضوح الاتصال: لا شك بأن الإثارة تساعد في عملية البيع غير أنها لا تكفي لوحدها في تحقيق هذا الغرض، حيث يجب على محتوى الرسالة أن يكون واضحاً، محدداً و قابلاً للفهم. و كما أن للتسويق التقليدي أربع خصائص هي المنتج و السعر و الترويج و الموضع، فإن لإعادة الهندسة أربع خصائص هي الغرض و العملية و التقدم و المشكلات. و ينبغي على هذه العناصر الأربعة أن تشكل جوهر رسالة الإعادة. فالغرض منها هو السبب وراء المباشرة بجهد الإعادة. و كما قلنا فإنه من الضروري نشر هذا الغرض بكلمات مقبولة و ذات معنى بالنسبة إلى مختلف أنواع الجمهور. و بشكل سبب الإعادة لبعض الشركات ببساطة المنطق الآتي: إذا لم نقم بالإعادة فإتينا سنصاب بالإفلاس في غضون سنة. غير أن العديد من الشركات اليوم تقوم بإعادة هندسة عملياتها لتفادي المشكلات حتى لا تضطر إلى مجاببتها لاحقاً. ويشكل مثل هذا النوع من الإعادة مشكلة خاصة في الاتصال. فالعاملون سينظرون من حولهم و لا يرون إلا شركة مزدهرة لها سجل حافل بالنجاح، عندها سيتساءلون: "لماذا الإعادة؟" و رداً على هذا التساؤل فإنه يتحتم على قادة الإعادة إيجاد الوسائل الكفيلة لإقناع العاملين بضرورة التغيير برغم

النجاح الظاهري للشركة. فقد قامت إحدى الشركات التي هي الرائدة في مجال عملها بإنتاج على شكل شريط إخباري مرئي تنور أحداثه في المستقبل القريب. و قد قام الشريط "بتوثيق" انحصار مفترض للشركة و إفلاسها في نهاية المطاف و ذلك بسبب تغير التقنية و ظهور المنافسين الأقوياء، علاوة على النواقص التي كانت تعاني منها عملياتها.

و بنفس الطريقة فقد قامت شركة جي تي إي GTE بإصدار شريط مرئي أخلاذ بعنوان ماذا يريدون؟ و الذي حوى سلسلة من الصور الموحزة التي تعطي وجهات نظر أربع مجموعات رئيسة من أصحاب المصالح هي العملاء و المستخدمين و المجتمعات المحلية و المستثمرون. و يُظهر الشريط ممثلين يقومون بلعب أدوار عدة، منها دور العملاء الذين يتناولون بالتعليق حالة التعامل مع موظفي المبيعات التي لا يعيرون العملاء الانتباه الذي يستحقونه، و كذلك زوجين في خريف عمريهما و هما يتناقشان حول استثمارهما في الشركة و كيف أنهما بحاجة إلى جني العوائد من هذا الاستثمار، علاوة على موظف في الشركة و هو يستفسر عما إذا كانت الشركة هي أكبر مستهلك في العالم لحافظات الأوراق، في الوقت الذي ترينا آلة التصوير أنه غارق حتى أنفيه في هذه الحافظات. و كان لهذا الشريط تأثير كبيراً على من شاهده، حيث أنه يعرض أناساً حقيقيين بشكل يجعل المشاهد ينقادون معهم. و قد تم عرض الشريط في جميع أنحاء الشركة، و أوصل إلى الناس بشكل فاعل مجموعة الأسباب المعقدة التي كانت تحدث بالشركة للتغيير. كما أنه تضمن كذلك تفسيراً لطبيعة الإعادة و ماهيتها و كيفية معالجتها للمحنة التي كانت تمر بها الشركة بأسلوب، كما قلنا و أكدنا مراراً و تكراراً، خال من التجريد النظري و مصاغ بكلمات بسيطة تصل إلى الجميع.

## تحقيق النجاح

و بعد أن ناقشنا الخاصية الأولى لإعادة و هي الغرض منها، نحول الآن إلى الخاصية الثانية لها و هي العملية، و التي تعني الشرح المفصل للطريقة التي ستتبعها المنظمة في إعادة هندسة عملياتها حتى تصبح خطة المشروع مفتوحة للجميع. و برغم أن المنظمة بكاملها لا تحتاج إلى معرفة كل خطوة في منهجية الإعادة، غير أنه من المهم مشاركة العاملين بالخطوط العريضة للأسلوب حتى يلم كلا منهم بسياق الأحداث التي ستأتي من بعد.

و الخاصية الثالثة لإعادة الهندسة هي تقدم جهد الإعادة و الذي يتوجب نقله إلى العاملين بحيث تنساب المعلومات إليهم في الوقت الذي تهتمك فيه فرق الإعادة في أداء عمليات التصميم و في إعداد جداول التنفيذ. و يعد رفد المنظمة بالمعلومات عن سير العمل في جهد الإعادة في الوقت المناسب عاملا حيويا في إدامة زخم هذا الجهد.

و نخرج أخيرا على خاصية الإعادة للرابعة المهمة و المتمثلة في إخبار العاملين عن مشكلات الإعادة. و قد يبدو هذا الأمر في منتهى الغرابة ذلك لأنه مخالف تماما لما عهدته أغلب المنظمات التي يتميز اتصالها بالناس بالتداول و الابتهاج الذي لا ينقطع. فنادرا ما تفر الشركات بالهفوات و الزلات و الأخطاء، غير أنها متى ما فعلت ذلك فإنها تخلق رباطا من الثقة لا ينقسم بين المتكلم و المستمع. فالاعتراف بعدم العصمة يشترى للشركة قرا أعظم من المصادقية. و ينبغي على الشركات أن تعترف بالإخفاقات و تشدد على الدروس المستخلصة منها و أن تضمني قنما في طريقها. و إذا ما اعترفت بأخطائك فإن العاملين لديك سيميلون بشكل كبير إلى تصديقك في المرة التالية التي تدعي فيها النجاح لذلك.



٥. الاتصال ثم الاتصال ثم الاتصال: لقد شهدنا جميعا قوة إشباع السوق من خلال الترويج، فمن منا يستطيع نسيان الشخص الذي تطالعنا بدون انقطاع في الدعاية التجارية التي تأتينا عبر القنوات المختلفة، فصورهم قد حُفرت في ذاكرتنا بفعل التأثير الصرف لسيل رؤيتنا لهم. و التكرار يفلح في عمل ذات الشيء في إعادة الهنمة أيضا. و هو بالتأكيد و بالقطع يحقق الغرض، و يميل العديد من المديرين إلى الافتراض بأنهم ما إن يقولوا شيئا فإن الناس جميعا سيفهمونهم. و الشيء المهم في عملية الاتصال هو التعزيز بطرق عدة و من خلال قنوات مختلفة بواسطة ناس عديدين. ففي شركة هول مارك مثلا تم أثناء السنة الأولى من بدأ جهد إعادة تنظيم ما يزيد على ألف نقاش في جميع أنحاء المنظمة حتى يعرف الجميع أن هذا الجهد لم يكن نزوة عابرة. و قد ساهم المقدار للصرف للتكرار بإرسال إشارة واضحة عن جدية عزم الشركة على المضي قدما في جهد إعادة. و أرقام مثل هذا الرقم هي للقاعدة لا الاستثناء في البرامج الناجحة لإعادة الهندسة. فقد أخبرنا كل من نعرف من قادة إعادة بأنهم قد أساءوا تقدير مقدار جهد الاتصال المطلوب لإعادة. و قد أخبرنا أحدهم بأنه قام أثناء الأربعة عشر شهرا الأولى من جهد إعادة بعقد ١٢٠ اجتماعا ضم مجموعات صغيرة زالت في مجموعها على ٦٠٠ من الناس. و قد كان الاجتماع الواحد يستغرق ثلاث أو أربع ساعات. و بالإمكان صياغة الوقت المطلوب لأي عملية اتصال كي تنفذ و تستقر في أذهان الجمهور المستهدف بطرق مختلفة، إحداها هي قاعدة ٧×٧ و التي تعتمد على إرسال ذات الرسالة سبع مرات ب سبع طرق مختلفة قبل أن يستطيع أحد تصديقها. و هناك قاعدة أخرى هي قاعدة الخمسينات و التي تنص على أن الناس لن يسمعوك في الخمسين مرة الأولى التي تقول فيها شيئا، و لن يفهموك في

## تحقيق النجاح

الخمسين الثانية و إن صدقوك في الخمسين الثالثة، فالتكرار مهم و له شأن كبير في الاتصال، و هو كفيل بإحراز النجاح.

٦. الأمانة هي السياسة الوحيدة: قد يقول المتهكمون أن الأمانة هي الفراق بين التسويق و إعادة الهندسة. غير أن المسوقون الحصيفون لا يعدون بشيء لا يستطيعون تحقيقه، ذلك أن العملاء المتنكرين لن يعودوا إليهم. و بذات الطريقة، فإن الكذب عن إعادة الهندسة لا يخرج عن دائرة الأخلاق الحميدة فحسب بل إنه ضرب من الحق و من دحر الذات. و كما قلنا من قبل، فإنه بإمكان إعادة خلق نمط جديد للاتصال الداخلي من خلال الإصرار على الأمانة. فإذا ما اقترفت خطأ فعليك أن تعترف به، و إن جهلت بشيء فعليك أن تقره، و إن ألك شيء فعليك مواجهته. فالحقيقة هي في كل الأحوال تقريبا أقل عناء من المخاوف التي يخلقها الناس في مخيلاتهم. و الحقيقة تشتري لك المصداقية، كما أن مجرد قولك الحق هو برهان آخر على أنك تقوم بعمل شيء مختلف تماما.

٧. استخدام العواطف لا المنطق وحده: ليس الأسلوب التحليلي للمبيعات إلا مدخلا واحدا فقط لإقناع المشتريين باقتناء منتجك. و يقوم الجهد الناجح للتسويق باللعب على جميع الخيوط العاطفية التي تشمل الخوف و الجشع و البهجة و الأمل و هي الخيوط الأكثر وضوحا من بين كم كبير منها. و يتوجب على عملية الاتصال الخاصة بالإعادة أن تتجاوز نقل الحقائق الجافة فقط، و تنعدها إلى إيجاد أسرة عاطفية مع العاملين. و هنالك أسلوب للإلقاء يشبه أسلوب الوعظ الديني و الذي حقق نجاحا في العبد من المنظمات. فعلى قائد الإعادة أن يخاطب الناس بعاطفة جياشة كما يفعل الوعاظ في خطبهم، ذلك أن الناس يستجيبون بطبعهم

للحماسة المخلصة الملتزمة لأنها تأسر ألبابهم. غير أنه ينبغي أن يكون هنالك أيضا تنوع في نمق العواطف التي تدفع جهد الإعادة. فالدعاية و خفة الروح يمكن أن يكونا بمضاء و فاعلية العواطف، و بخاصة إذ ما كانت خفة الروح هذه تتعارض مع الأسلوب التقليدي للمنظمة في الاتصال.

٨. الاتصال لغرض الإشفاء: تشكل دعوتنا هذه ابتعادا عن الأسلوب التقليدي للتسويق، حيث تؤثر إعادة الهندسة على الناس العاديين الذين يحيون حياة عادية، و تسبب لهم ألما حقيقية. كما أن لدينا التزاما باستخدام قنواتنا الاتصالية، ليس فقط للدعوة إلى إعادة الهندسة بل لمساعد على التقليل إلى الحد الأدنى من الضغط النفسي و الأذى المصاحب لجهد الإعادة. و يمكن أن يترجم هذا الالتزام على شكل رسائل تحيي الأمل في النفوس، أو تنقل مواسة رقيقة، أو تربت على كتف أعضائها الجهد، أو تعبر عن التقدير للجهد الصادق. فعندما نقول للناس أننا نتفهم مخاوفهم و نشاركهم قلقهم و ألمهم، و أن كriebهم هو من أجل قضية أسمى و أشمل، و أننا نقدرهم و نثمن مواقفهم، فإننا بهذا نشفي غائلة صدورهم (و نعمل أيضا على المساهمة بشكل عرضي في إعادة تسير مشاعرهم الغليظة كي لا تتحول إلى مقاومة ضد جهد الإعادة).

٩. ليكن اتصالك ملموسا: لا تشكل الكلمات غير البدئية، غير أنها نادرا ما تكون كافية. و كما أن شركات البضائع الاستهلاكية توفر لعملائها عينات مجانية من منتجاتها، فإن على إعادة الهندسة أن تقوم بذات الشيء من خلال قيام فرق الإعادة بإيجاد أساليب تجريبية لإيصال قضاياها المهمة إلى الناس. ففي شركة تكساس إنسترومنتس للحاسبات يقوم فريق الإعادة باستخدام وسيلة اتصال بسميها

## تحقيق النجاح

"لوحة الألعاب" و التي هي صحيفة ورقية ذات طيات تمثل جميع الأنشطة المتداخلة الوظائف المتعلقة بإنجاز الطلبات. و تعمل هذه الصحيفة على جعل الناس يشعرون بالفترة الزمنية التي تستغرقها العملية، و التعقيدات المصاحبة لها، و يجربون النظر إليها من منظور العميل، علاوة على أنها تساعد في إدراك مقدار التغيير المطلوب. و تمثل كل طية من طيات الصحيفة تغييرا ملموسا في العمل المطلوب لتحقيق أهداف عملية إنجاز الطلبات. و بذات الطريقة، فقد قامت شركة هيتاشي ديتا سيستمز Hitachi Data Systems ، التي هي فرع لشركة هيتاشي اليابانية العملاقة في ولاية كاليفورنيا، بجعل تجربة إعادة أمرا ملموسا لعمليها، إذ قامت قبل شهر واحد من الانطلاقة الرسمية لجهد إعادة بإصدار منشورات تتمحور حول أحد أغاني النيس بريسلو القديمة، و أرسلت في كل يوم اثنين لأربعة أسابيع متتالية الرزم التالية التي حوت نشرة إعلانية و أشياء خاصة أخرى إلى ٥٠٠ من المدعوين إلى لاجتماع بدء جهد إعادة:

**الأسبوع الأول:** جاءت للنشرة تحت عنوان "مزقها إن استطعت"، مطبوعة على ورق خاص لا يتمزق. و الرسالة الملموسة التي تعبر عنها هذه النشرة هي الآتي: ليست الأمور بظواهرها. جرب أن تمزق النشرة لكنك لن تستطيع ذلك ما لم تفكر بطريقة جديدة لتحقيق الهدف.

**الأسبوع الثاني:** وردت النشرة في هذا الأسبوع تحت عنوان "هزها" و معها وسادة صغيرة تحوي سائلًا لتفتتة اليدن يبقى خاملا حتى يتم رجه. و للرسالة الملموسة هذه المرة هي: لا يمكنك أن تكون سلبيا، و أن عليك أن تأخذ زمام المبادرة حتى تجعل من إعادة الهندسة واقعا فعليا.

**الأسبوع الثالث:** وصلت للنشرة هذه المرة تحت عنوان "اكسرهما" مع بيضة من البلاستيك مليئة بمعجون ظريف. و طبعا فإن هذا المعجون لن ينكسر ما

لم يتم تجميده. و الرسالة الملموسة هنا نقول: كن حسيفا كثير الدماء كي تحل مشكلاتك.

الأسبوع الرابع: أنت للنشرة في لاختام تحت عنوان "ستكون لنا حفلة أنس" و معها كرة مطاطية لينة توضع في رحلة اليد و يضغط عليها مرات متعاقبة حتى "ينسى" الفرد للضغط للنفسى. و الرسالة الملموسة نقول هذه المرة: سنقيم حفلة أنس لتكثيّن جهد الإعادة.

و كما ترون فإن هذه "الحيل" قد ساهمت في تحويل ما كان يمكن أن يكون رسائل جافة إلى آخر لا تنسى.

١٠. إصغاء ثم إصغاء ثم إصغاء: ليس الاتصال كلاما فقط، بل إنه يجب أن يكون مزدوج القناة و ينطوي على إصغاء يتسم بالشفغف و اليقظة. و كما يصغى مندوبو التسويق إلى عملائهم دائما، فإن على مهندسي الإعادة عمل ذات الشيء و الإصغاء إلى العاملين الذي سينتثرون بجهد الإعادة و ذلك لمببب أولهما أن يكون لديك آلية للمعلومات المساعدة تستطيع من خلالها تحديد فاعلية برنامج الاتصال لديك، بحيث أنك تتوصل إلى معرفة وصول رسائلك إلى المستهدفين بها من عدمه، و مقدار فهم الناس لجهد الإعادة، و درجة استعدادهم لقبوله. و يتمثل السبب الثاني في إعطاء الناس فرصة للتعبير عن مشاعرهم و حتى التنفيس عنها. فالناس الذين يشعرون بأنهم يسمع لهم و أن لهم صوتا، و الذين يرون أنفسهم كمشاركين لا كضحايا سيشفرون على الأرجح لكثير بكثير من سواهم بشعور إيجابي نحو الإعادة، مما يدفعهم إلى التصرف بشكل إيجابي تجاهها أيضا.

و هنالك العديد من الطرق التي تجعل من عملية الاتصال في إعادة الهندسة حوارا لا مناجاة، منها جماعات للتركيز و استمارات الاقتراحات و

## تحقيق النجاح

الاستبيانات و المسموح و المقابلات الشخصية و مقابلات "الميكروفون المفتوح" و غيرها. و الحاجة الملحة هنا هو استخدام هذه الأساليب بشكل واسع و متكرر يتسم بالجودة و الحكمة.

إن هذه المبادئ العشرة تعبر بفاعلية عما نعتقد بأنه أفضل الممارسات المعاصرة في عملية الاتصال المتعلقة بجهد الإعادة، و التي يجب أن تشكل الأساس لأي برنامج اتصال مؤثر. و لا يخفى على القارئ بأن كل شركة هي نتاج ذاتها و أنه بإمكانها من خلال التجربة و الخطأ الوصول إلى توليفتها الفريدة للتي تناسبها من هذه المبادئ.

### المبادئ العشرة لعملية الاتصال في إعادة الهندسة

١. تقسيم الجمهور إلى أجزاء
٢. استخدام القنوات المتعددة في الاتصال
٣. استخدام الأصوات المتعددة
٤. وضوح الاتصال
٥. الاتصال ثم الاتصال ثم الاتصال
٦. الأمانة هي الميزة الوحيدة
٧. استخدام العواطف لا المنطق وحده
٨. الإتصال لغرض الإثفاء
٩. ليكن اتصالك ملموسا
١٠. إصغاء ثم إصغاء ثم إصغاء

### عينة لبرنامج اتصال خلص بإعادة الهندسة

دعونا نلقي نظرة فاحصة على كيفية قيام شركة كبيرة للإلكترونيات بوضع هذه المبادئ العشرة في الاتصال موضع التنفيذ حين قرر قائمتها أن عليهم إعادة هندسة ثلاث من عملياتها الرئيسية بسبب التخفيضات في الميزانية الدفاعية للبلاد والتغيرات الواسعة الأخرى التي شهدتها صناعة الإلكترونيات ذاتها. وقد قاموا بتعيين قيصر لإعادة و فريق للبدء للمساعدة في إطلاق جهد الإعادة، و شرعوا من فورهم في العمل على تنظيم الاتصال مع العاملين في الشركة.

و كان العاملون قد بدعوا بسماع أخبار مفادها بأن جهد الإعادة كان على الأبواب حتى قبيل بدء فرق التصميم بالعمل. و كانت ترد في اجتماعات الإدارة تلميحات حكيمة بهذا الصدد و إعلانات يلها الغموض في النشرة الدورية للشركة تفيد بأن إعادة الهندسة قادمة" و "إذا ما رغبت في معرفة تعريف الإعادة، فسترى هذا التعريف في هذا المكان في العدد القادم".

و بموازة هذه الاستثارة العاطفية قام المدير التنفيذي الأول للشركة بمقعد لقاءات أولية كل على انفراد مع حملة الأسهم في الشركة و كذلك مع القادة الموظفين فيها لإخبارهم بأن برنامجا رئيسا للتغيير كان على وشك البدء.

من الواضح حتى في هذه المرحلة المبكرة أن هذه المنظمة جادة حول عملية الاتصال. فالاستحواذ على انتباه الناس هي خطوة جيدة أولى نحو الفوز بقلوبهم و عقولهم. كما أن التحدث إلى كبار المديرين بشكل مبكر يكفل تبديد ما يلقههم و يوفر لهم الفرصة في طرح الأسئلة الحساسة التي تنور في أذهانهم.

و قد تم بدء الإعلان عن برنامج الإعادة رسميا بدعوة ٣٠٠ من كبار

## تحقيق النجاح

المديرين من مختلف أنحاء الشركة إلى فندق قريب لمدة نصف يوم. و قد تم إرسال الدعوات بالاسم لكل ضيف، موقعة من قبل المدير التنفيذي الأول للشركة. و قام المدير و مديرون تنفيذيون آخرون بالتكلم بعاطفة جياشة و بالتزام واضح حول أهمية برنامج الإعادة، معبرين عن حماسهم الشخصي للتغيير المرتقب.

و تقوم العديد من الشركات عادة بالإعلان عن برنامج الإعادة بإصدار مذكرة جافة تقول فيها: "نحن على وشك البدء ببرنامج جديد على مستوى كبير من الأهمية، و نحن نعتقد أنه أمر حيوي". خير أنه كما علمنا عالم الاتصال الكبير مارشل ماكولوهان، فإن "الوسط هو الرسالة"، أي أنك إن أعلنت عن برنامجك بشكل رتيب و تقليدي، فإن الناس سيظنون أنه برنامج ممل و تقليدي، و ستضيع ففائدة الألية المتوخاة منه. و يتوجب التغلب على التهمك و الجمود من البداية إذا ما أردت التخلص منهما على الإطلاق. غير أن الأمر مختلف في هذه الشركة. ففي جلسة البدء كان الأمر واضحا لجميع الحضور بأن كبار المديرين كانوا على اتفاق كامل حول التغيير، و أنهم قد وضعوا مراكزهم و أنفسهم على المحك. كما نال حضورهم جميعا و من دون استثناء على عزمهم الموحد الجاد القادم من أعلى المستويات في الشركة. و كانت الرسالة التي أرادت الإدارة بثها إلى الجميع هي: "إن هذا الأمر حقيقي، و قد وجد لييقى". و إذا ما تم التعبير عن الالتزام القوي بالإعادة و الوضوح في الرؤية في تنفيذها منذ جلسة البدء، فإنه من المؤكد أن ينتقل هذا الالتزام و الوضوح إلى أناس عديدين في الشركة في اليوم الذي يليها. فالناس دوما يتناقلون للكلمات، و في حالة هذه الشركة، فإنه من الواضح أن الإدارة كانت تحكم هذا التناقض.

و بعد ذلك قام الفريق التنفيذي بجدولة اجتماعات مع كل قسم من أقسام الشركة، وتمت دعوة الجميع لحضور هذه الاجتماعات. و قام أعضاء الفريق بعرض خططهم لإعادة الهنسة، و قالوا للناس: هذا الذي سنقوم بعمله، و هذه هي العمليات التي اخترناها للإعادة، و هذا ما سيحدث في الشهور الثلاثة القادمة، و



## فن نشر التغيير

هذا الذي نتوقع حدوثه في السنوات الثلاث القادمة، و هذا الذي سنحتاجه منكم. و قد خلت هذه الاجتماعات من الشكليات و غلب عليها طابع الحوار لتمكين الحضور من طرح الأسئلة بحرية تامة، و تم إعطاء معلومات و جداول دقيقة، مع إشارة واضحة بأن الهفوات لم يكن منها بد لأن الشركة كانت تمر بتجربة جديدة. و في ختام كل من هذه الاجتماعات، رجا المديرون التنفيذيون مديري الأقسام مناقشة مشروع الإعادة مع العاملين الذين لم يسمعهم حضور الاجتماعات.

و يتضح من هذه الاجتماعات قيام الفريق التنفيذي بتقسيم المنظمة إلى أجزاء، و بأنهم كانوا يتكلمون إلى كل جزء مقدمين للعاملين فيه معلومات حقيقية لا لئلا فيها بغية التأكيد على أنهم ملزمين بالأمر، و بأنهم عاكفين العزم على تحقيقه. و الملاحظ هنا هو أن القيادة تتكلم و تصغي حتى في هذه المرحلة المبكرة. و قد تم تصميم هذه الاجتماعات كي تبدأ الاتصال كشلال يلساب من أعلى المنظمة إلى تخومها، بغية ضمان نشر رؤية القيادة لجهد الإعادة، و إيصاله إلى الناس المناسبين بواسطة أناس مناسبين.

و بعد شهرين من بدء الإعادة قام مهندسوها بعرض شريط مرئسي من عشرين دقيقة إلى كل العاملين في المنظمة. و بلغ عدد فرق إعادة الهندسة في هذه المرحلة ثلاث فرق لإعادة تصميم العمليات و فريق للتنسيق و لجنة للتوجيه، تعاونت جميعها مع مجموعة الاتصال في الشركة على إنتاج هذا الشريط في وقت قصير جدا. و في الشريط قام المدير التنفيذي الأول للشركة بعرض خطة عمل إعادة الهندسة مبينا كيف أن الموقف التنافسي للشركة قد تغير، و كيف تغيرت الصناعة ذاتها التي تنتمي إليها الشركة، و السبب وراء عدم بقاء الشركة في الموضع التي كانت عليه. و اختتم المدير كلامه بقوله: "إن هذا هو السبب وراء عملية الإعادة، إذ لم تكن مجرد حماقة أو نزوة، بل إنها حيوية لنجاحنا

## تحقيق النجاح

المستقبلي". و تلا كلام المدير عرض للمنتجات المنافسة و هي تومض عبر الشاشة، و تبعتها لقطات تُري بعض العملاء المتكبرين. ثم قام كل فريق من فرق إعادة التصميم الثلاث بشرح سبب إعادة هندسة عملياته و معنى هذا التغيير بالنسبة لمستقبل الشركة. ثم ختم المدير للتنفيذي الأول الشريط بقوله: "لقد بدأنا هذا البرنامج لأنه لم يعد لنا بد من بدئه، و أقول لكم بمنتهى الصراحة بأننا لا نعلم كيف سينتهي إليه الأمر. و لا أعلم إن كنتم مستمعرون في أعمالكم أم لا عند إكمال البرنامج. و لا أستطيع أن أؤكد بأنكم ستحتفظون بأعمالكم، غير أنني أؤكد أنه إذا تم حذف عمل أي منكم فإننا سنعمل ما وسعنا الجهد لإيجاد أعمال بديلة لكم، فإن لم نستطع فسنقوم بإعادة تدريبكم للقيام بأعمال جديدة، فإن لم نستطع فسنعاملكم بالعدل و سنعطيكم ترصية كريمة لإنهاء عملكم، و أنا أضمن لكم هذا شخصياً".

لقد كان لهذا الشريط وقع كبير في المنظمة، إذ كان الأول الذي تستخدمه الشركة على نطاق واسع. كما أنه لم يكن المدير التنفيذي الأول معتاداً على المشاركة في مثل هذه الأنشطة، إذ أن معظم العاملين لم يروا وجهه قط.

غير أن الأمر الأكثر حيوية في هذا النوع من الاتصال من خلال الشريط المرئى هو قضية التعامل مع احتمالية فقدان العاملين لأعمالهم. فبدل ترك الحبل على الغارب لمصلحة الإشاعات في تحديد شروط النقاش حول هذه المسألة، قامت الإدارة بتوجيه ضربة استباقية تعاملت مع المسألة بشكل مباشر و عملت على نزع فتيل مواجهة محتملة مع العاملين.

و ما من شك بأن أفضل طريقة للتعامل مع الريبة و الخوف هي من خلال توفير المعلومات و قول الحقيقة للناس. و تعيد المنظمات الهندسة لأسباب تنافسية و اقتصادية عميقة حتى تبقى في السوق و حتى تظل من التكاليف و تحسن رضا العملاء و تخلق الظروف المواتية للنمو. غير أن لأكثر العاملين في العديد من الشركات فهما محدودا جدا الحالة العامة التي تتمتع بها شركاتهم. و إن كنت في ريب مما نقول، فإله بمقدورك

الذهاب في شركتك إلى المكان الذي يتم فيه إنجاز الأعمال الفعلية فيها كالمصنع أو مركز خدمة العملاء أو مختبرا للأبحاث أو أحد المستودعات، و ملل العاملين في الخط الأمامي الأسئلة التالية: "من هم أكبر منافسي الشركة و أخطرهم؟ و من هم أهم للموردين؟ و من هم أكبر عملائنا؟ و ما هو الأمر الذي سيقرر نجاحنا في المستقبل؟" و لن تلقى أجوبة على مثل هذه الأسئلة إذا كانت شركتك مثل أغلب الشركات الأخرى، ذلك لأن العاملين لديك يصوبون جل اهتمامهم على مهامهم الفردية، و لم يتوأم لهم معرفة الصورة الكبيرة إذ لم يشرحوا لهم أحد من قبل. غير أن الشريط المرئي الذي عرضته هذه الشركة ساعد في شرح السياق التنافسي لها، في ذات الوقت الذي ربط فيه بين جهد الإعادة و المشكلات الحقيقية التي كانت توجهها الشركة من جهة و نجاحها المستقبلي من جهة أخرى. و قد أدركت الإدارة حاجة العاملين جميعهم إلى فهم التسلسل المنطقي التالي: (١) إن المشكلات التي نواجهها و المتمثلة في التكاليف العالية و المديت الطويلة للدورات هي في واقع الأمر مشكلات في العمليات، و (٢) لنرض نجاحنا فرادى و كجماعة فإنه يتحتم علينا أن نغير من كنيته القيام بهذه العمليات، و (٣) و على هذا الأساس، فإننا سنعمل بإعادة هندسة عملياتنا. و بإمكان رسالة كهذه أن تفوض عميقا في نوات العاملين و تغير من منظورهم بشكل جوهري. و من خلال قيام الشركة بإفهام الناس ضرورة الإعادة، فإنها قد ساهمت في وضع جهد الإعادة على مستوى أعلى و أهم من مستوى البدعة العابرة.

و على مدى الشهور الست التالية قام فريق الإعادة بغمر المنظمة بفيض من مختلف أنواع الاتصال، فقد قام بإلقاء الخطب و نشر المقالات و إشراك الجميع في نتائج جهد الإعادة. كما قامت الإدارة العليا بعد بدء الإعادة بإلغاء العديد من برامج تغيير العمل الأخرى التي تراكت خلال السنين الماضية، و اختفت مبرعا برامج مثل برنامج تقويض العاملين، و المبادرة العقيمة التي أطلق عليها لقب رؤيا العام ٢٠٠٠، إضافة إلى برامج أخرى مشابهة. و كان لهذا الإلغاء نتائج صحية إذ ساهم من الوجهة العملية بتحرير بعض الموارد المطلوبة لجهد الإعادة، و ساهم من

## تحقيق النجاح

ناحية أخرى في بعث رسالتين قويتين أولهما أن أيام برامج التغيير البراقة و المصطنعة قد ولت إلى غير رجعة، و ثانيهما أن إعادة الهندسة هي أم لنا الوحيد للتحضير للمستقبل.

للعديد من الشركات كثرة من برامج التغيير التي تؤدي في ذات الوقت، إلا أنها لا ترتبط بعضها ببعض، و لكل منها مؤيدوه و جمهوره و منظريه، و هم يتنافسون جميعا على الوقت و على إثارة اهتمام الإدارة، غير أن لها في العادة القليل من التأثير الحقيقي. و يصبح من الضروري اختراق هذا الزكام و جعل الناس يرون و يؤمنون بأن جهد الإعادة ليس مثل غيره من برامج التغيير، و إن الفرض الحقيقي هو جعل إعادة الهندسة المحرك لجميع أوجه التغيير التي صممت جميع هذه البرامج غير المتصلة في الأصل لتحقيقها. فخدمة العملاء و تفويض العاملين و الإبداع و جميع المفاهيم المعاصرة البراقة ما هي في الواقع إلا جوانب من جهد الإعادة، و لن يكتب لهذه الجوانب أن تتحقق إلا من خلال للتنفيذ الفاعل لهذا الجهد.

لعل أفضل عبرة مستخلصة من تجربة هذه الشركة هي تركيزها بشكل مبكر و مستمر على عملية الاتصال التي مهدت لها السبيل لإنجاح جهد الإعادة. و في الوقت الذي أنجزت فيه فرق الإعادة تصميماتها، فإن جميع المديرين في الإدارة العليا كانوا يقفون صفا واحدا حول رؤية واحدة للمستقبل. و عندما قام بفحص الإعادة بالتحول إلى مرحلة التنفيذ، فقد ووجه مهمة يسيرة نسبيا في الحصول على ١٥٠ من العاملين الإضافيين الذين كان يحتاج إليهم في مختلف فرق التنفيذ. و قد ساهمت شدة الالتزام الذي أبدته الإدارة و النشر و القبول الواسع النطاق "لخطة العمل" المعلنة إلى تحويل أزمة محتملة إلى أمر عادي. و عندما حان الوقت لاختبار التصميم الجديد في مواضع تجريبية، لم يجد مهندسو الإعادة حاجة إلى لوي أنزع العاملين للحصول على مواضع مناسبة، إذ كان هنالك العديد

من المتطوعين. و بانتشار العمليات الجديدة في أرجاء المنظمة، كان هنالك النذر القليل من الدهشة، و غابت المعارضة تقريباً، و ذلك لأن حتمية الإعادة كانت قد وصلت الجميع في المنظمة منذ أمد طويل و بتواتر متصل بحيث أنها أصبحت من المسلمات. و ما من شك أن برنامج الاتصال للخاص بإعادة الهندسة في هذه المنظمة لم يكن السبب الوحيد لنجاحها في تنفيذ جهد الإعادة، بل أنه بالتأكيد لم يلحق الأذى بأحد.

### أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة

كنا قد بينا سابقا بأن إن إعادة الهندسة تبدأ بإعادة تصميم العمليات، غير أنها لا تتوقف عند هذا الحد. فالتغير الجذري و الجوهرى في هيكل العملية يصدر تأثيرات موجبة في جميع أنحاء المنظمة. و كما قال أحد المديرين التنفيذيين في أحد المرات: "إن لم يتغير كل شيء، فليس ذلك من إعادة الهندسة بشيء".

و يتمثل التحول في نظم القيم في المنظمة أحد الجوانب المهمة لثورة إعادة الهندسة، حيث تمثل هذه القيم أكثر المعتقدات الأساسية للناس حول عملهم. و تساهم هذه المعتقدات بشكل حتمي في تشكيل سلوك الناس و كيفية تآديتهم لهذا العمل، إذ إننا نقوم بأداء ما نؤمن به. و بقدر ما تكون القيم غير ملموسة بالشكل التي قد تبدو عليه، و صعوبة التعريف و عصية على الفهم في النقاش بالقدر الذي قد تكون عليه، فإن للقيم وقع في واقع الأمر في صميم أي محاولة ناجحة لإعادة الهندسة.

و لناخذ تطوير المنتجات كمثال على أهمية هذه القيم. فقد اكتشفت الشركات في العديد من الصناعات قوة و تأثير الفريق المتعدد المهارات لتطوير المنتجات و الذي يمتلك التخويل اللازم لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة. و يقوم كل فرد في الفريق بالتشارك في المعلومات عن المنتج الجديد مع كل فرد في الفريق بدءا بالمصممين و مرورا بالمخططين الماليين و انتهاء بخبراء التصنيع. و يتشارك الجميع أيضا في المسئولية عن نتائج عملهم. و يؤدي هذا النوع

## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقاربة عناصر الثورة المضادة

من التعامل إلى جعل العمل يسير بشكل أكثر كفاءة نظرا للقدرة على تجنب التكرار  
و إعادة تنفيذ العمل بسبب الأخطاء.

غير أنه ليس بإمكان أي تطوير سريع للمنتجات، بغض النظر عن دقة و  
مهارة تصميمه، العمل بدون عنصر رئيس واحد و هو الناس الذين يؤمنون و  
الذين عليهم أن يؤمنوا بأنه على قدر كبير من الأهمية. و بغير هذا الاعتقاد  
الأساسي فإن الناس سيعوزهم الشعور بالجنية و الالتزام المطلوبين، و لن يكون  
لديهم الوازع للعمل الجاد ضمن فريق واحد. و مهما تكن درجة روعة تصميم  
عمليتك، فإن نجاح هذا التصميم سيعتمد في المحصلة النهائية على نظام القيم  
المفروس في قلوب و عقول أولئك الذين يؤمنون العملية يوم بيوم.

غير أنه ما نوع القيم المطلوبة لمساندة التطوير السريع للمنتجات؟ و  
بالتأكيد فإن أحد هذه القيم هي السرعة، إذ بدون إيمان العاملين بأهميتها فلن تكون  
العملية مريحة مهما كانت دقة تصميمها. و القيمة الأخرى هي إدراك العاملين بأن  
حاجات العميل تأتي في المقام الأول، فوق أي حاجات لأي جزء من المنظمة أو  
أي فرد فيها. كذلك، فإن العمل ضمن الفرق قيمة حيوية، إذ أن على العاملين أن  
يؤمنوا بحق أن الفرد للجماعة و أن الجماعة للفرد.

إلا أن العاملين في تطوير المنتجات لن يقدروا ببساطة أن يقال لهم أن  
يحملوا هذه القيم، بل يتحتم عليهم دمج هذه القيم في أنفسهم حتى تكون لهم المنار  
الهادي في حياتهم المهنية. و المعتقدات الصحيحة و الراسخة هي وحدها التي تولد  
العاطفة و الالتزام المطلوبين في عملية يراد إعادة هيكلتها.

و من الضروري عند إعادة هيكلة عملية ما أن يصار إلى إعادة ترتيب  
القيم قبل الشروع فيها، ذلك أن محاولة فرض عملية جديدة على أناس لهم قيم

## تحقيق النجاح

العملية القديمة لن يفضي إلا إلى الفوضى، التي تقضي بدورها إلى التناثر الذهني و الإرباك و التهكم.

إن دمج القيم الجديدة في نفوس العاملين يكتسب أهمية مضاعفة نظرا لأن هذه القيم تشكل أداة مهمة بيد الإدارة للبيئة التي تعاد هندستها. فالسمة الرئيسة لإعادة الهندسة هي أنها تخلق عمليات تتميز بمرونة أعظم من تلكم التي تستبدلها. و تغزو كتب القواعد و لحة الإجراءات بغير ذات معنى كلما تقدم أعضاء الفريق في تعلم التركيز على العملاء و النتائج. و هذا يعني باختصار أن أيام شعار "أخبرهم ثم راقبهم" قد ولت إلى غير رجعة. و لن يكون بالإمكان تحقيق أهداف المرونة و الاستجابة و السرعة على الإطلاق إذا ما طلب من العاملين الرجوع إلى القواعد المتبعة في العمل كل خمس دقائق كي يحوزوا على إذن الرئيس و موافقته. كما أن أدلة العمل في عالم يسوده للتغير الذي لا ينقطع ستتقادم قبل أن يجف حبرها، و حتى قبل أن يدفع بها إلى الطبع. فالواقع اليوم لا يسوده التغير المستمر فحسب، بل يلفه أيضا قدر متناه من التعقيد. و دليل العمل الذي بمقدوره أن يسهل جميع للمتغيرات سيكون على الأرجح أعلى ارتفاعا من العمارة للعالية التي تحوي مقر للشركة.

و تشكل القيم التي يشترك في حملها أكثر الناس و يؤمنون بها بشكل راسخ بديلا للمفهوم التقليدي للضبط في الإدارة. فإذا كان بمقدور قيادة المنظمة إقناع العاملين بالانترام بمجموعة من القيم و استخدامها لتوجيه سلوكهم، فإن بمقدور هذه القيادة أن تكون واثقة نسبيا من أن هؤلاء العاملين سيقومون بأداء عملهم بشكل صحيح. و هنالك في هذا الصدد ثلاث خيارات للضبط أمام الإدارة يتمثل أولها في أن باستطاعتي مراقبتك كالصقر و أن أطلب منك أن تأخذ موافقتي في كل شيء تعمله، و هذه لعمرى وصفة لكيدة لمرض تصلب للشرعيين، أو أن بمقدوري أن



## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقاربة عناصر الثورة المضادة

لنكون كل احتمال قائم و أتوقع منك الرجوع إلى تعليماتي قبل أن تشرع بالعمل، و هذا من المحال طبعاً، أو أن أصرف وقتاً لغرس القيم التي أريدها فيك حتى يكون بمقدورك و أنت لوحده أن تتصرف بالشكل الذي كنت سأخبرك بعمله.

و قبل أن نقوم بتفحص القيم الجديدة التي تتطلبها العمليات التي يعاد هندستها و كذلك وسائل غرسها في الناس، فإنه من المفيد أن ندرس نظم القيم في المنظمات التقليدية، علاوة على بعض المحاولات المعاصرة لإزاحتها أو تحديثها.

لقد دأبنا في أغلب الأحيان أن نسال الناس الذين يحضرون إلى الندوات التي نعدها عن النصيحة التي يسدون بها إلى القادمين الجدد إلى منظماتهم بغية مساعدتهم للنجاح في منظماتهم (التقليدية)، أو أن يحدوا لنا بعبارة أخرى السلوك الشخصي النمطي للعاملين في شركاتهم. و كانت استجاباتهم نضم في العادة النصائح التالية: لا تحدثوا أي مشكلات؛ حافظوا على رضا رؤسائكم عنكم؛ لا تقررُوا الأخطاء؛ تشمموا الأخبار؛ علموا الجميع و كأنهم أعداء؛ و إذا ما حطت مشكلة عليكم فما عليكم إلا أن تدفعوا بها إلى شخص آخر.

إلا أنه من غير الصعب ترجمة هذه السلوكيات النمطية إلى معايير ثقافية. ففقدنا الأخطاء مهما كانت التكاليف ما هو إلا نتيجة للاعتقاد بأن المجازفة غير مقبولة، و بأن عدم الفشل يأخذ قصب السبق على النجاح. كما أن التركيز على الحالة الذهنية لرئيسك مرده اعتقادك بأنه هو الذي يدفع إليك راتبك و أن نجاحك في عملك يتأتى من قيام رئيسك بسحبك إلى مواضع أعلى في مستويات المنظمة. و لا يكشف معاملة الآخرين كخصوم و تمرير مشكلاتك إليهم دون حلها إلا عن عقلية لا تبني المسؤولية الشخصية و لا للعمل ضمن الفرق، و تعطي الأولوية إلى الأنشطة بدل النتائج.

## تحقيق النجاح

و لا حاجة بنا للقول انه ليس من الحكمة في شيء أن ندير ظهره عما يجري من حولك أو أن تطلب العون من الآخرين أو تقدمه إليهم في منظمة كهذه، حيث أنه من الواضح أن هذه القيم و السلوكيات التي تنتج عنها لا تناسب إعادة الهندسة و لا المرحلة التي نلها. غير أنه ما القيم التي يجب أن يحملها العاملين، و ماذا يجب عليهم الاعتقاد به إذا كانت القيم السابق ذكرها هي الأساليب الهادية لهم في عملهم؟ و في الحقيقة، فإن القيم التي يتطلبها الجهد الناجح لإعادة هي بالضبط نقيض هذه القيم التقليدية. فليس المهم هنا هو إبقاء مديرك راض عنك أو إبقاء العميل راضيا عنك، و لا هو أن تبقى على ذكرك منسيا لتمشية الأمور، بل هو أداء عملك و خلق القيمة للعميل. و إذا ما جاعتك مشكلة فقم بحلها و لا تصدرها للآخرين. و يتحتم عليك عدم معاملة رفاقك في المنظمة كأعداء أو منافسين، بل كحلفاء و رفاق لك في فرق للعمل. و لا يعتمد نجاحك المستقبلي على فشلهم بل على نجاحك أنت، و إذا ما مددت لهم يد العون اليوم، فبإمكانك أن تتوقع ذات الشيء منهم غدا. و بعبارة أخرى فإن إعادة الهندسة تتطلب تحولاً في القيم الأساسية التي ساهمت في تشكيل سلوك الناس في المنظمات الكبيرة لسنين طويلة.

و ليس من الصعوبة بمكان تحديد أنواع القيم التي تتطلبها المنظمة الحديثة. فقد بدا أن العديد من المديرين التنفيذيين و لسنوات عديدة خلت أدركوا فجأة بأن هنالك حاجة ماسة لمثل هذه المجموعة من المثل. فالمديرون الكبار الذين كان لديهم الكثير من الوقت الذي لم يعرفوا كيفية استغلاله إلا من خلال التعلق بأمور بدعة عابرة بغية توجيه الأضواء إليهم دون ما جهد ينكر، غالباً ما كانوا يركبون موجة "القيم"، و التي تمثلت إحدى تجلياتها في ظاهرة غريبة أطلق عليها إعلان القضية و الرؤية و القيم، و التي تبدأ بقيام المديرين الكبار للشركة بالاعتراف في إحدى الغابات حتى يصبحوا جزءاً من الطبيعة و يقيموا حولاً مع نواتهم. و بعد

## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقارنة عناصر الثورة المضادة

أسبوع من الهذيان النفسي المنطلق على الذات يعود المديرون و قد ولدوا من جديد،  
مصرحين بمجموعة جديدة من القيم التي يجب على الشركة الأخذ بها.

وما يلي هذا التصريح كان يأخذ سياقاً حتمياً معيناً يبدأ بقيام الإدارة بتوزيع  
مذكرة تحدد القيم الجديدة. و عند حفظ هذه المذكرة كما هو حال غيرها، تتمركز  
المرحلة التالية على القيام بتعليق الملاحظات و اللافتات على اللجان في كل مكان  
في المنظمة. و أخيراً يتم طباعة عبارات القيم الجديدة على بطاقات بلاستيكية  
مصنوعة بحجم محفظات النقود لتوزع على كل فرد في المنظمة. (و تقوم بعض  
الشركات باستخدام طرق مبتكرة للدعاية لهذه القيم من خلال وضعها على حلقات  
المفاتيح أو الأزرار أو أغلفة النفاثر). (و قامت إحدى شركات الأطعمة حتى بنقش  
عبارات قيمها على حامل ثلاثي القوائم). غير أن البطاقات كانت الأكثر شيوعاً.

و نحن نمتلك الآن مجموعة من هذه البطاقات كنا قد جمعناها من زيارتنا  
للعديد من الشركات عبر سنين عديدة، و تمثل هذه البطاقات تأكيداً معبراً عن إيمان  
الإدارة بقوة العبارات المبتذلة في تغيير و تحويل السلوك. و دائماً ما ترى هذه  
العضات مطبوعة تحت شعار الشركة و تعطى أسماء تتسم بالتبجيل (مثل "رؤيسة  
العام ٢٠٠٠" الذي يتمتع بشعبية كبيرة). و لعل أول ما بلغت نظرك عن هذه  
البطاقات عند قراءتها هو أنها جميعاً متشابهة من حيث المحتوى و الأسلوب.  
فلغرض المحافظة على مفاهيم حركة الجودة مثلاً يظهر موضوع العملاء بشكل  
واضح في هذه البطاقات. فقد ادعت إحدى شركات النفط الكبيرة "أننا ملتزمون  
بتوقع احتياجات العملاء و الإيفاء بها، و سنعمل على تجاوز هذه التوقعات". و لم  
يرق لإحدى شركات التصنيع الكبرى أن يسبقها الغير، إذ ردت بالقول "إن شغلنا  
للتأجيل هو إرضاء العميل". و أصرت شركة كبيرة للاتصالات البعيدة على "أننا  
نخلق قيمة غير مسبوقة للعملاء". و تعرض شركة كبيرة للبيع بالتجزئة حتى كما

## تحقيق النجاح

أكبر بقولها "إن رضاء العملاء علينا و بهجتهم منا هما بـؤرة جميع أفكارنا و خططنا و أفعالنا". (و في سابق العهد و الأوان كان رضاء العملاء هو المراد، غير أنه أصبح فيما بعد إدخال المرور إلى قلوبهم، ثم تحول إلى إيهاج لهم. و لا نريد هنا أن نتأمل فيما قد يبتدعون فيما بعد).

و قد يكون "الامتياز" صعب التعريف و حتى أنه صعب التحقيق، غير أنه يبدو أن الكل يفضلونه، إذ تعد شركة لأشباه الموصلات "امتيازاً في كل شيء نقوم به"، و تصرح شركة أخرى للاتصالات البعيدة بأنه "لدينا معيار واحد فقط هو الامتياز". و الاستقامة كلمة شائعة أخرى، حيث تقول إحدى البطاقات "و فوق هذا كله، فإننا سنعمل دائماً باستقامة و بأمانة". و تقول أخرى "سنؤدي عملنا بمنتهى الخلق و الاستقامة". و تدعو بطاقة لشركة أخرى إلى "استقامة لا تعرف اللوم، و تمسك بأعلى معايير الخلق الشخصي و التجاري". كما أن العمل ضمن الفرق له حصته أيضاً في هذه البطاقات، حيث تقول إحداها "نحن نشارك في رؤية واحدة، إذ إننا فريق واحد"، و تقول أخرى "نحن نبني جسور الثقة و العمل الفرقي على مستوى العالم من خلال الاتصال المفتوح و الصريح"، و تصرح أخرى "نحن نعتقد أن نجاحنا يعتمد على المشاركة و العمل الفرقي لجميع عاملينا"، و تجزم أخرى "بأننا نعتبر جميع رفاقنا العاملين أعضاء مهمين في فريق واحد". و لم تنسى هذه البطاقات التركيز على الناس بطبيعة الحال، حيث تقول إحداها "إن عاملينا هم العامل الحاسم في نجاحنا"، و تقرر أخرى "إن عاملينا هم سر قوتنا"، و تصر أخرى على "إننا نساعد رفاقنا الموظفين في تحسين مهاراتهم، و نشجعهم على المجازفة، و نعاملهم بالحمى، و نهيب بإنجازاتهم".

و نقوم في بعض الأحيان في ندواتنا التكريبية بإخراج هذه البطاقات المصفحة و نقرأ نحات الحكمة فيها بصوت عال على مسامع المشاركين الذين

## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقارنة عناصر الثورة المضادة

يستجيبون لها على الدوام بعاصفة مدوية من الضحك. و عند سؤال الحضور عن سبب ضحكهم فإنهم يردون مرة أخرى بصوت واحد: "إنها عبارات فارغة"، "إنها عبارات عاطفية واهية"، "إنها عبارات فارغة من أي معنى"، "إنها لا نقول لنا ماذا ينبغي علينا عمله"، و "إنها عبارات لا تقصد ما تقول".

و لا شك أن هذه الاتهامات هي منتهى الجدية، غير أن الملفت للنظر هو الشيء الذي لم يقله الناس. فلا أحد يقول أن هذه القيم خاطئة، بل أن العكس هو الصحيح، ذلك أن عامل الثبات في المواضيع التي تطرحها هذه البطاقات تدل على أن كتابها على الطريق الصواب. و في الحقيقة، فإن التركيز على العميل و العميل الفرقي و المسؤولية الشخصية و السرعة و الابتكار و مثيلاتها من القيم هي بالضبط القيم التي تحتاج إليها أي شركة منهكة في جهد الإعادة. كلا، فهذه البطاقات الصغيرة المصفحة ليست خاطئة، إذ أن الخطأ بسيط فهمه و تصحيحه، غير أن المشكلة في واقع الأمر هي أسوأ من هذا بكثير. فنقطة الضعف في هذه البطاقات هي، بإقرار الحضور في ندولتنا، أنها بطاقات مصفحة بالبالستيك الشفاف لا غير. و ما الأسس السامية المطبوعة عليها إلا كلمات جوفاء لا يسندها شيء. و يبدو الأمر و كأن الإدارة كانت تعتقد بقدرتها كطلمس تنتقل الرسائل المطبوعة عليها بالتفاف السحري بمجرد لمسها من قبل أي كان.

و من الواضح أن البطاقات لا تغرس القيم في النفوس، غير أنه من الممكن طبع القيم الجديدة في الأذهان بطريقة منظمة تستلزم بذل الجهد باستخدام خمس خطوات، أولها ضمان أن تكون القيم المستهدفة مصممة في عملياتك ذاتها. فإذا ما قلت للعاملين أنك تعتني بالعملاء بدون أن تتيح لهم الفرصة للاتصال بالناس فإن كلماتك لن تكون في أفضل الأحوال إلا مرابا و في أسوأها عرضا من النفاق. و إذا ما أعلنت أن السرعة هي المزية التنافسية في الشركة، فإن عليك أن تضمن

## تحقيق النجاح

تماما أن تكون عملياتك سريعة. وإذا كان هدفك المرونة و الإبداع، فإن عليك تصميم الطرق التي يعمل بها الناس حتى تستطيع التعامل مع التنوع و التباين في بيئة العمل. وإذا ما أردت التغيير فعليك أن تتأكد من قدرتك على إدارته. فعلى سبيل المثال، تعكس عملية لإنجاز الطلبات تعمل في إطار ثابت لا يتغير عدم الرغبة في التغيير بصوت أعلى من أي كلام يدعي المرونة و للتغيير.

أما الخطوة الثانية لزرع القيم في أذهان الناس فتتمثل في الالتزام الشخصي الفعلي بهذه القيم من قبل كبار المديرين التنفيذيين. فكلما جمع المديرين التنفيذيين الذين يقولون أن إرضاء العملاء هو هدفهم الأول لكنهم يقضون جميع أوقاتهم في الاجتماع بالمستثمرين أو في التعامل معهم، و لا يقرّبون في واقع الأمر من أي عميل مطلقا، لن تكون إلا كلاما لجوف خاليا من أي معنى. و قد عبر ألبرت شوايتزر Albert Schweitzer (١٨٧٥-١٩٦٥) الطبيب و اللاهوتي الفرنسي و الحائز على جائزة نوبل للسلام عام ١٩٥٢ [ عن هذا الأمر بدقة عندما قال: "عند محاولة نشر القيم، لا تعد القدرة أفضل الطرق فحسب، بل إنها الطريق الوحيد".

و هنالك أمثلة كثيرة عن ممارسة المديرين التنفيذيين لأسلوب القدرة في التعامل مع العملاء. ففي إحدى شركات التأمين قام كل عضو في الفريق التنفيذي للشركة بتبني مجموعة صغيرة من العملاء كحصة شخصية له بغرض إيجاد صلة مباشرة بين الفريق و العملاء. و قام المديرين التنفيذيين في شركة تصنيع كبرى بحمل أجهزة رنانة حتى يستطيع العملاء الذين يجابهون المشكلات الاتصال بهم مباشرة من دون مشقة. و في شركة تصنيع أخرى قام كبار المديرين التنفيذيين و هم أناس مشغولين جدا في العادة بتخصيص ساعة أو ساعتين أسبوعيا للتواجد في مكتب خدمات العملاء للرد على استفسارات العملاء مباشرة. و قد لا يكون هؤلاء

## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقارنة عناصر الثورة المضادة

المديرون التنفيذيون أفضل من غيرهم في الرد على الهاتف غير أنهم بسلوكم هذا يرسلون إشارة قوية و واضحة لجميع العاملين في المنظمة مفادها أن الاتصال بالعملاء أمر حيوي. و ما من شك أن جميع هذه الأساليب هي إيجاعات رمزية لا غير، غير أنها بالضبط ما نحتاج إليه.



(و لنعد ثانية إلى صديقنا دلبرت الذي نراه هذه المرة في اجتماع مع مجموعته، و يظهر مديره و هو يقول بأنه قد أتم محاولة لكتابة البيان التالي عن مهام المجموعة: "نحن نعزيز من قيمة حملة أسهم للشركة من خلال مبادرات العمل الاستراتيجية بواسطة العاملين المخولين الذين يعملون وفق أنماط جديدة من التنظيم الفرقي". و هنا تصيب دلبرت الدهشة من هذا البيان و يلتفت إلى زميله سائلا إياه إذا ما كان يعجب مطلقا من أن الشركة تدفع لهم رواتبهم لمجرد كتابة بيانات مهام المجموعة بهذا الشكل. و لا يبدو رئيس المجموعة مبال بما قاله دلبرت، إذ نراه يمالئ إن كان أحد من المجموعة قد جلب المعجنات للمحلاة لم لا).

أما الخطوة أو المتطلب الثالث لزرع القيم في أذهان الناس فيتمثل في تبني الجدية، حيث أنه من السهل على الشركة أن تصرح أنها تؤمن بالأمانة (أو الناس أو العمل الفرقي) عند ما يكون كل شيء على ما يرام. غير أن السؤال المهم هنا

## تحقيق النجاح

هو مدى جديتك وحرصك على قيمك عندما تسوء الأمور. و يحضرنا في هذا الصدد تجربة شركة جونسون أند جونسون أثناء الأزمة التي مرت بها من جراء قيام شخص مهووس بالقتل بتسميم دولتها المخفض للحرارة المعروف بتايلنول و الذي كان الأول في السوق. و قد أدى هذا العمل إلى تسمم ووفاة العديد من الأشخاص. و لم يشفع للشركة سوى التزامها العميق بقيمتها أثناء تلك الفترة العصيبة، فقد ولجها خيار صعب. فلو أنها اعترفت بأن منتجها كان مشكوكا في جودته فقد يعمد المستهلكون إلى التحول إلى منتج آخر، و لو أنها سحبت المنتج من السوق لوقعت فريسة لقول أرسطو المأثور: "إن الطبيعة تفيض الفراغ" و الاستنتاج اللازم منه "و كذلك أرفب باعة التجزئة". فالسحب من السوق كان سيغني توفير الأرفب الفارغة للمنافسين، و لم تكن الإدارة تعلم إذا ما كان بمقدورها استرجاع أيا منه فيما بعد. و فوق هذا كله، فإن السحب من السوق كان سيكلف الشركة ثروة كبيرة.

و كان البديل لهذا الخيار الصعب قيام الشركة بإصدار بيان صحفي تعلن فيه بأن البيانات العلمية حول مشكلة التسمم لم تكن قاطعة و أن الشركة تسيطر على الموقف. فكل الذي كانت للشركة بحاجة إليه هو لفحة دقيقة في العلاقات العامة، مع شيء من الدخان (للتورية) و المرايا (لعكس بعض الأعضاء)، و توجه يشبه إلى حد بعيد سلوك صاحب محل لبيع الحيوانات و الطيور الأليفة الذي هذا من روع زبائنه عند رؤيتهم ببغاء ميتا في قفصه عندما طمانهم "بأنه نائم فقط".

فماذا عملت الشركة إذن؟ لقد اتخذت الشركة قرارا لم يكن بالقرار الصعب حين التزمت بمجموعة أصيلة من مثليها المسماة "العرف التجاري لجونسون أند جونسون" و الذي يبدأ بالقاعدة التالية: "نحن نؤمن أن مسئوليتنا الأولى هي تجاه الأطباء و سلك التمريض و للمرضى و الأمهات و الأباء و كل أولئك الذين



## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقارنة عناصر الثورة المضادة

يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا". (و بالمناسبة، فإن هذا العرف يذكر بصريح العبارة في موضع آخر منه أن لهذه المسؤولية قصب السبق على مسؤولية الشركة تجاه حملة أسهمها". و برغم أن هذا العرف التجاري يشبه إلى حد بعيد عبارات المهام و القيم للشركات الأخرى إلا أنه يختلف عنها في أن الشركة تأخذه على محمل الجد دوماً.

و لو كانت الشركة تؤمن بصدق بأن اهتمامها الأول هو رفاهية مرضاهم، فإنه لم يكن لديها خيار أو سبيل لمناقشة الأمر. و نظراً لأن منتجها قد طالته يد العيب و أصبح سما قاتلاً، فلم يكن أمامها من بد إلا سحبها من السوق، و كذلك فعلت الشركة، برغم أن هذا الإجراء قد كلفها مبلغاً كبيراً. ترى هل فقدت الشركة مساحة الأرفف التي كانت تحتلها؟ بالتأكيد، غير أن السؤال المهم هو أين منتجها الآن؟ إنه الأول في السوق مرة أخرى. فإذا ما حملت للقيم الصحيحة، فستقوم بعمل ما هو حق، و ستحقق في نهاية المطاف النتائج الصحيحة. فالجدية، أو الرغبة في اتخاذ موقف محدد و القبول بتبعاته في أوقات الشدة على وجه الخصوص، أمر حيوي لخلق بيئة يتشارك الناس في قيمها، و يعملون على تنفيذها و ليس مجرد الدعوة إليها.

غير أنه لا ينبغي لأحد أن ينتظر الأزمات حتى يصوغ التزاماته. و يتوجب ممارسة هذه المثل في كل الأوقات سواء أصاب الرخاء الشركة أم لا. و ما من شك أن القيم الفاضلة حيوية لاجتياز النكسات، غير أنه يتوجب وضع هذه القيم موضع التنفيذ كي تحكم تفصيلات الحياة اليومية للمنظمة. و لا ينبغي لأحد إغفال المهم نظراً لعدم وجود مشكلات في "أوقات السلم" ما بين الأزمات.

أما المطلوب الرابع لغرس القيم في النفوس و الذي لا يمكن بأي حال المغالاة في التأكيد على أهميته فيتعلق بالمقاييس و الإثابة. و لنضرب مثلاً بإحدى

## تحقيق النجاح

الشركات التي تلح على عامليها بأن رضاء العملاء هو أساس تجارتها، ويقول العاملون معها و طاعة و ينصرفوا لتحقيق هذا الهدف، و يظهر للإدارة في نهاية الربع السنوي بأن مقاييس رضاء العملاء مرتفعة جدا. غير أنه يظهر للإدارة عند مراجعتها لأرقام التكاليف أنها أيضا ارتفعت بنسبة ثمن الواحد في المائة، مما يدفع الإدارة إلى معاينة الجميع. و يعطي إجراء كهذا للعاملين رسالة غاية في الوضوح مفادها أن التكلفة مهمة بغض النظر عن كل ما يقال عن رضاء العملاء.

و الدرس الذي نستخلصه من هذا المثال هو أن الطريق إلى قلوب الناس و عقولهم لا يكون من خلال مسامعهم بل من خلال جيوبهم. كما أن نظم إدارة الشركة تشكل قيمها، و إذا ما أردت للناس أن يشاركوك في قيمك التجارية فإن عليك القيام بالقياس الدقيق لالتزامهم بهذه القيم و إثباتهم عليها. و بغير ذلك، فستعثرهم الحيرة حول درجة أهمية القيم التي تحملها، و لن يحصلوا بالتالي على التعزيز الإيجابي المطلوب لتبنيهم لهذه القيم.

كما يمكن للمحفزات المالية أن تقترن بالمتبطات، و هي القياس السلبى لعدم المشاركة أو عدم الإنجاز. ففي شركة ليفي شتراوس Levi Strauss يتم تحديد جزء كبير من تقييم كل العاملين في الشركة وفق مدى تصرف كل منهم حسب قيم الشركة (المسماة الطموحات)، و التي يقود الإخفاق في اتباعها إلى تقييم متدن و مكافأة منخفضة.

أما المتطلب الخامس و الأخير في غرس القيم في نفوس الناس فيتمثل في التعبير و النقل الفاعل للقيم الجديدة. وقد يتضمن هذا التعبير و النقل أموراً قد تصل إلى حد إعطاء بطاقات بلاستيكية لكل فرد في المنظمة، غير أن الأمر هو أكبر من هذا بكثير، إذ أنه يعني التعبير الواضح عن المثل التي تؤمن بها بوضوح و بأسلوب يجعلها فريدة نوعها. أي أنك تريد لرسالتك التقرد، و لا تريد أن يكون

## أنت ما تعتقد: إعادة تشكيل قيم المنظمة مقارنة عناصر الثورة المضادة

صدي كلمتك مثل أصداء الآخرين. و بتحتم تقديم القيم و الأهداف إلى الناس بوضوح و عذوبة و بشكل متميز حتى يعي الناس معانيها الفعلية و لا يعملونها كمجرد شعارات. و إذا كنت تعد كل شيء، ابتداء من تصميم عملياتك وفقا لمثلك، و ضربك للمثل للصالح حتى يقتدي بك الآخرون، و أن تكون مخلصا لمبادئك في أوقات الشدة، و انتهاء بقياس سلوك العاملين و إثباتهم وفق هذه المبادئ، فحري بك أن تلخصها بوضوح حتى تكون تذكرة فاعلة لكل شيء ترغب في تحقيقه. و يمكنك حتى طباعتها على بطاقة مصفحة بالبلاستيك الشفاف.

### تحويل القيم الجديدة إلى واقع ملموس

لنكن تصميمات عملياتك مرآة صلاقة لقيم تجارتك  
ليكن السلوك الشخصي للمديرين التنفيذيين قوة للتغير في البرهنة على صحة هذه القيم

كن مخلصا لقيمك في الشدائد

لنكن هذه القيم معايير ضمن نظم قياس سلوك العاملين و إثباتهم

ليكن تعبيرك عن هذه القيم واضحا و منفردا

و أخيرا، فإن قياس النجاح في نشر قيم إعادة الهندسة هو أمر في غاية الوضوح. فإذا ما بقيت هذه القيم الجديدة أسيرة البطاقات المطبوعة عليها في جيب الناس، فقد انتفى للعنصر الأساس في جهد الإعادة. غير أنها إذا ما عاشت في عقول الناس و في قلوبهم حتى صارت تشكل سلوكهم و عملهم فإن سحر التحول سيكون قد وقع.

## الفصل الحادي عشر

### مقارعة عناصر الثورة المضادة

ينص القانون الثالث لنيتون في الفيزياء أن لكل فعل رد فعل مساو له بالمقدار و معاكس له في الاتجاه. و كذلك الحال في عالم المنظمات الإنسانية، فالثورات تلد ثورات مضادة لها. و لما كانت إعادة الهندسة ثورة بالتعريف فإنها شأن باقي الثورات الأخرى، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، لا تثبت إلا أن تخلق عناصر الثورة المضادة لها، و الذين لا شاغل لهم غير منعها من تحقيق أهدافها، أو دفعها إلى الوراء لتتكنس و تقنى.

و يحفز هذه العناصر على الدوام تقريبا اعتقاد طاغ بأن الأمور كانت أفضل حالا في أيام العهد القديم. و في حين تروج هذه العناصر بصوت عال بأن هذا التصور يسري على الجميع، غير أنه عادة ما يكون في واقع الأمر صحيحا بالنسبة لهم كأفراد. فلن يكون الجميع فائزين مع إعادة الهندسة، و بشكل خاص العديد من الناس الذين يمتازون بمواقع جيدة في المنظمات القائمة، و الذين لهم مصلحة كبيرة في الإبقاء على الوضع للراهن كما هو عليه، و عدم المجازفة باحتمالية تخلفهم عن الركب، و تقادي المخاطرة بكل شيء من أجل لعبة لا تعرف عقابا. و يدلل وزن الأمور بالعقل من وجهة نظرهم و بشكل واضح بأن لعبة الإعادة لا تستحق المجازفة. فقد تفلح الشركة عند تنفيذ الإعادة، غير أنه من المرجح أن الفلاح لن يشملهم. و نظرا لأن هؤلاء الناس يبنون معارضتهم على الإخلاص لمصلحتهم الشخصية دون المصالح الأخرى، فإنهم يكونون دائما خصوما لاداء، إذ أنهم سيفعلون ما في وسعهم للفوز أو الهلاك دونه.

و قد تبني المعارضة لإعادة الهندسة على كم مختلف من الدوافع، و يتم التعبير عنها بوسائل متباينة. فبعض الخصوم يميلون إلى تعميم مصالحهم الذاتية على الجميع، و يلجئون إلى التتكر باعتباره وقفة مبدئية و عملية ضد التغيير. و يعتمد البعض الآخر إلى التظاهر بالقبول بالتغيير مع الاختلاف بالتحديد مع ما هو مطروح، بدعوى أنه غير مدروس أو أنه غير مناسب. غير أن آخرين من الذين يعتون أنفسهم "المؤمنون للحقيقيون" بالثورة المضادة ينظرون إلى الأمر على أنه كفاح للمحافظة على نمطهم في الحياة أكثر منه سبيلا لكسب العيش. في حين أن هنالك آخرون يستهويهم بريق الأضواء، و يحاولون جلب الانتباه إليهم من خلال شجب أي شيء يصادف أن يكون هو الحكمة السائدة. فإذا ما قال أحد من الناس إن إعادة الهندسة أمر جيد، قالوا بعكسه. و يفض النظر عن دوافع جميع هؤلاء الناس، فإنهم جميعا معارضون للثورة و سيعملون على إيقاف زخمها.

و نظرا لأنك قد تجد مثل هؤلاء المعارضين في منظمتهك، فإننا نريد إعدلاك فيما يلي للانتقادات التي يغلب ظننا أنك ستسمعها منهم، و نسلحك بأفضل الردود التي نعرف لإحباطهم.

**الحجة الأولى:** إن إعادة الهندسة فاشلة. برغم أن هذه الحجة هي أكثر ادعاءات المعارضين وقاحة، إلا أنها كذبة كبرى، إذ يعتقد البعض أنهم ما أن يكرروا شيئا ملفقا بالكامل مرات و مرات، دون خجل و بصوت عال بالقدر الكافي، فسيتحول بمرور الوقت إلى حقيقة (أو أن يصدقها الناس، على أقل تقدير). و قد قال الروائي الأمريكي مارك توين ذات مرة أنه إذا ما كرر المرء كذبة ثلاث مرات، صحتها. فالاعتقاد بأنه بمقدورك الطيران هو أمر عادي، غير أنه لا ينبغي لك أن تنفّر من الشبك. و ما من شك بأن الإدعاء بأن إعادة الهندسة فاشلة سيقع

## تحقيق النجاح

كالمصاغة على مسامع كم كبير من الشركات الغربية الأطوار التي استخدمت إعادة الهندسة لتحقيق تحسينات هائلة في أدائها، من أمثال أي تي أند سي و أمريكان اكسپرس و فدرل موجل و جي تي إي و بروجسلف انفورنس و بيبسي و هولمارك و تاكو بيل، AT&T, American Express, Federal Mogul, GTE, Progressive Insurance, Pepsi, Hallmark, and Taco Bell. و لا ريب أيضا أن هذه الشركات ستصاب بصدمة عندما تعرف أن التحسينات التي أنجزتها في أدائها التشغيلي و في زيادة رضا العملاء لم تكن إلا وهما، و قد يدفعها الأمر حتى إلى إرجاع أرباحها الزائدة إلى العملاء.

و تبلغ الوقاحة بالعديد من النقاد الذين يطرحون هذا النوع من النقد لاقتباس بعض مما نقول بعد تجريده من سياقه لإقامة الحجة علينا بغرض تعزيز موقفهم، فتراهم يدعون بأننا قلنا أن نسبة الفشل في إعادة الهندسة تبلغ سبعين في المائة. غير أننا نؤكد الآن كما أكننا مرارا و تكرارا بأن هذه النسبة لها مدلول تاريخي لا معياري. ففي حين فشلت العديد من الشركات في جهد الإعادة، فإنه لا ينبغي لأي شركة أن تفشل. كما أن فشل هذه الشركات كان مرده خطأها في تنفيذ جهد الإعادة. فالنجاح مضمون بالفعل للشركات التي تنفذ الإعادة بعزم و ذكاء و شغف، و الفشل مضمون أيضا للشركات التي لا تنفذ وفق هذه الشروط.

أما نجاحات الإعادة فموجودة في كل مكان. و في الحقيقة، فإن عددا أكبر من الشركات قد نجحت في تحقيق نتائج أعظم مما كنا نتجراً على التصور. و يحضرنا في هذا الصدد ما قاله الكاتب و الناقد الإنجليزي صمويل جونسون (١٧٠٩-١٧٨٤) عند سؤاله عن كيفية تنفيذه لقول الأسقف جورج بيركلي صاحب مبدأ اللامادية القائل بأن الأشياء المادية ليس لها وجود مستقل، فردّ قائلا: "أنا أفندما هكذا" و رفض بقمه صخرة على جانب الطريق. فالوجود المادي الواضح

## مقارنة عناصر الثورة المضادة

لصخرة الطريق كان برهانا كافيًا على بطلان رأي الأسقف من وجهة نظره. و بالطريقة ذاتها، فإن الحجج التي تقول بأن إعادة الهندسة فاشلة و أن نفلح لا ينبغي لها أن تضعك في موضع الدفاع، و ما عليك إلا أن تشير إلى الأعداد الكبيرة من الشركات التي نفذت الإعادة بنجاح. و ادع من يجادلك إلى أن يرفض للصخرة بقدمه، كما فعل الدكتور جونسون.

الحجة الثانية: ليست إعادة الهندسة بالشيء الجديد. يدعي بعض الرافضين بأن إعادة الهندسة ليست في جوهرها إلا المفاهيم القديمة للميكنة أو الهندسة الصناعية أو تحسين الجودة، موضوعة في غلاف جديد. و نحن نرد على هذا الإدعاء بسرد نكتة قديمة عن اللص الشهير المدعو أدي و الذي أوقف بتهمة سرقة مخزن للمجوهرات في يوم الثلاثاء. و شعر اللص بالمهانة لثلاثة أسباب، أولها أن المكان المسروق لم يكن مخزن مجوهرات بل كان مصرفًا، و ثانيهما هو أن اليوم الذي تمت فيه السرقة لم يكن يوم الثلاثاء بل كان يوم الأربعاء، و ثالثهما هو أنه لسم يكن هو السارق بل لخاص تشارلي. (و بالمناسبة فإن المحامون يطلقون هذا النوع من المنطق "إقامة الحجة من خلال البدائل"). و بذات الطريقة، فإن لنا ردودًا متعددة على قولهم بأن إعادة الهندسة ليست جديدة، أولها أنها جديدة بالفعل، و ثانيهما أن جدة الإعادة من قديمها ليست بالأمر المهم.

فالقول أن إعادة الهندسة ليست إلا شيء قديم مفرغ في قالب جديد تكشف عن جهل فاضح بالموضوع. فإعادة الهندسة تمثل في واقع الأمر هجرًا جذريًا للأساليب القديمة لتحسين عمل الشركات، و تختلف عن أساليب الميكنة التقليدية في أنها لا تقوم فقط بتطبيق التقنية على العمليات القائمة، بل أنها تستخدم التقنية لخلق عمليات جديدة. فالميكنة التقليدية تبدأ بتوصيف مفصل لهذه العمليات كي تستطيع

## تحقيق النجاح

تطويع التقنية لها، في حين تعمل إعادة الهندسة على عكس هذه العملية تماماً إذ لا ينبغي تكييف التقنية كي تلائم العمليات، بل أن العمليات يجب أن يعاد تشكيلها بالكامل كي تستغل الإمكانيات الكاملة للتقنية.

و تختلف إعادة الهندسة بدورها عن الإدارة الكلية للجودة برغم أن لهما قواسم مشتركة معينة. فكلاهما يبدأان بالعملاء، و كلاهما يبحثان عن تحسين الأداء، و كلاهما يركزان على العمليات التي تعبر الحدود الوظيفية للأقسام الشوكة. و إلى هنا يتوقف الأمر، ذلك أن حركة الجودة هي حركة تزايدية في نظرتها إلى الأمور، حيث أنها تستخدم مجموعة تركييبية من أساليب حل المشكلات غرضها عزل الصعوبات المحصورة بشكل ضيق ضمن العمليات القائمة بغرض تطبيق الحلول المركزة عليها، في حين تأخذ إعادة الهندسة نظرة شمولية للموضوع، إذ أنها لا تبحث في حل المشكلات في العملية القائمة، بل إنها تقوم بإسقاطها بالكامل و استبدالها بشيء جديد.

كذلك فإن إعادة الهندسة شيء قليل من التشابه مع أساليب الهندسة الصناعية التقليدية، فقد ركزت هذه الأساليب بشكل عام على جعل المهام و الأنشطة المنفردة التي تؤدي ضمن العمليات أقرب ما تكون إلى الفاعلية، في حين يقوم إعادة الهندسة بتفحص العملية برمتها، و التي هي محصلة كل هذه الأنشطة. و بدل محاولة تحسين طرق أداء هذه المهام المنفردة، تقوم إعادة الهندسة بإعادة تنظيم و تركيب كيفية ربط هذه المهام.

و على أي حال، فإنه حتى لو كان النقد المتمثل في قول المعارضين "بأنهم شاهدوا هذا من قبل" نقداً بناءً، فإنه ليس على درجة عالية من الأهمية، ذلك أن غرض الإعادة لا يتضمن الحصول على جوائز في الإبداع الذهني بل في تحقيق "تحسين جزري". و ليس بذى بال أن تكون إعادة الهندسة جديدة أو قديمة، بل إن



## مقاربة عناصر الثورة المضادة

المهم هو أن تكون طريقة تضمن النجاح فقط. و حتى لو كانت فكرة الإعادة قديمة، فإن مجرد وجود ملول جديد يبعث الحيوية و النشاط في المنظمات لتنفيذ هذه الأفكار يجعل من هذا الملول ناجحا من وجهة نظرنا. و نحن ننظر إلى أولئك الذين يسخرون من جدة الإعادة، غير أنهم يمدون لها يد العون كي تنجح و تثمر على أنهم في صف الملائكة. فهذه الإعادة هو تمكين المنظمات من تحقيق نقلات هائلة في أداء عملياتها، و نحن نرحب بكل من يخدم هذا الهدف في ديوان الإعادة.

**الحجة الثالثة:** ليست إعادة الهندسة جذرية بما فيه الكفاية. برغم أننا لا نسمع هذا النوع من النقد في أغلب الأحيان، إلا أننا نسمعه أحيانا من أناس يتبنون قاعدة أن الغاية تبرر الوسيلة. و إذا ما كانت إعادة الهندسة تدعو إلى ضرورة التغيير الجذري، فإنه بإمكان خصومها الذين يريدون إحباط مسيرتها الإدعاء بأنها ليست بالمستوى المطلوب لإحداث التغيير الجذري الذي تدعيه. و بهذه الطريقة، يعمد المعارضون إلى احتواء الرسالة، و يحاولون جاهدين إعاقة دعوها إلى إحداث التغيير الجذري من خلال الإدعاء بأنها متطرفة إلى التغيير بشكل غير كاف. و لا نخفي عليكم أن ادعاء كهذا يصيبنا دائما بالذهول، إذ أننا لسنا خجولين من أن نكرر بأن إعادة الهندسة هي إعادة الاختراع الكامل تقريبا لكل جانب من جوانب المنظمة، و الذي يستتبع إعادة التفكير الأساسي في طرق الشركة في خلق القيمة لعملائها مع إحداث تأثيرات موجبة تعم جميع أوجه عمل الشركة. و قد تقود الإعادة في بعض الحالات إلى إعادة صياغة هوية الشركة، و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تعرضها، علاوة على استراتيجياتها الأساسية. فإن لم يكن هذا جذريا، فما هو الجذري إذن؟

## تحقيق النجاح

و ينبغي لهذا السؤال أن يفند هذا الإدعاء الذي لم يكن جذريا من الأساس  
و إنما كان مجرد خدعة خاوية للسند.

**الحجة الرابعة: التغيير الجذري خطر و غير إنمائي.** تقر مدرسة نقدية معينة بسداد رؤية إعادة الهندسة لطبيعة عمل الشركات إلا أنها تقول بعدم قدرة المنظمات على تحمل التغيير الجذري الذي تأتى به الإعادة. و تقوم هذه الحجة على أساسين أولهما عملي و ثانيهما خلقي. و يتركز أساسها العملي حول فكرة أن هذا التغيير السريع يلحق حدا لا يطاق من الفوضى، و يتسبب في إصابة العاملين بالذعر و بالانكماش داخل قواقعهم، مما يساهم في تمزيق ثقافة المنظمة و تخريب أي شعور مشترك بوحدة الهدف لدى العاملين. و بهذا فإن الإعادة تجلب من الخراب أكثر ما تجلب من البناء. و في حين تقر الحجة الأخلاقية بإمكانية تنفيذ مثل هذا التغيير، غير أنها تعتبر فرضه على العاملين ضربا من ضروب القسوة و الوحشية. فلا ينبغي للكسب غير المؤكد أن يشتري على حساب المعاناة الأكيدة للناس. و على هذا الأساس، فإن على كل مدير له ذرة من الخلق و الحشمة أن يتجنب الإعادة.

و اعتراضات كهذه تتسم بالجنية، غير أنه بالإمكان تفنيدها. فردنا على الأساس العملي لهذه الحجة هو التذكير بحقيقة واضحة هي أن الإعادة تتسبب في حدوث الاضطراب و تجرع الألم، غير أن كليهما لا يتسببان في هلاك أحد. فقد تبعت تجربة الإعادة على التشويش و يمكن أن تتسبب في أسى شديد للعاملين، غير أنه لا ربح من دون ألم. و تذكرنا قوانين الحركة الحرارية في الفيزياء بأنك لسن تستطيع أن تحصل من نظام أكثر ما تضع فيه. فلا بد لك أن تدفع بشكل ما كي تحصل على تحسين جذري في أداء شركتك، و لا بد لك أن تدفع بنفسات من

## مقارنة عناصر الثورة المضادة

عملة المقايسة و الأكم. و عندما يتطلب الأمر تغييرا جذريا، فإنه من الضروري اتخاذ إجراءات جذرية و تحمل تبعاتها. و تدل القائمة الطويلة للشركات التي سلكت هذا السبيل الشائك و فازت في مساعها على كذب من يقول بأن سلوك هذا الطريق لا يمكن أن يأتي دون ما خراب و أذى يهدد بقاء الشركة ذاته.

أما جوابنا على ما يعرف بالأساس الأخلاقي لهذه الحجة فهو سؤال من بطرحونها عن البديل لأكم الإعادة. فلو كان لنا الخيار، لاخترنا بالطبع عدم إلحاق أي نوع من الأكم و الاضطراب الذي يأتي مع الإعادة في أغلب الأحيان. غير أن المنظمات لا تقدم على الإعادة لمجرد للفرجة، بل و كما قال بروس مارلو المدير التنفيذي الأول للعمليات لشركة بروجرسف انشورنس للتأمين: "لأنك تقوم بالإعادة إذا كنت مضطرا لذلك". و مفهوم الاضطراب هو مفهوم مر. فقد تكون مضطرا لإعادة الهندسة لأنك على حافة الهلاك، و قد تكون مضطرا لذلك إذا ما جابهت تغييرات جذرية في بيئتك، و قد تكون مضطرا للإعادة لأنها الطريقة الوحيدة التي تضمن لك البقاء متفوقا على منافسة جائعة و متلهفة دوما. و تجد في كل من هذه الحالات أن نقادي الإعادة يهدد فرص الشركة في النجاة، و يحمل هذا التهديد بين طياته عواقب وخيمة و مؤلمة لا تقارن بعواقب الإعادة على العاملين في الشركة، و الممثلة في تقصير مساقاتهم المهنية و توجيه ضغط نفسي هائل عليهم و فقدانهم لأعمالهم. غير أن ألم الإعادة يحسن الشركة ضد ألم تشد و لقسى هو ألم الدعاي و الانحسار. و قد تلجا عناصر الثورة المضادة إلى تلوين نفسها كالحرباء متظهرة بالرحمة و المثقفة، غير أن أعلى مراتب الخلق الحميد ستكون من حصاة الإعادة.

**الحجة الخامسة:** إن إعادة الهندسة ليست لنا، لأننا نختلف عن الآخرين. تعد هذه الحجة من الحجج المفضلة لدى الناس الذين يريدون تجنب حقائق إعادة

## تحقيق النجاح

الهندسة التي لا يمكن تجاهلها، حيث يدعون أن صناعتهم أو شركتهم أو عمليتهم تختلف بشكل أو بآخر عن تلك التي يمكن تطبيق إعادة الهندسة عليها. و هذا كلام ينم عن الذكاء لأنه يتجنب قول أن إعادة الهندسة لا تحقق شيئا، و هو النقد الأكثر عمومية و الذي بالإمكان تنفيذه بسهولة. فالقاتلين بهذا الرأي يختبئون وراء الإدعاء بأنه في حين أن بمقدور إعادة النجاح عند الآخرين إلا أنها لا تناسبهم هم.

و يقول العاملون في القطاع العام وفقا لهذا الرأي بأن إعادة الهندسة هي للشركات التي تتمتع بالربح، و مدعي الشركات الصغيرة أن إعادة الهندسة هي للشركات الكبيرة فقط المصنفة ضمن تصنيف فورتشن ٥٠٠ لكبريات الشركات في العالم، و متجزم مجموعات تطوير المنتجات أن إعادة قيمة فقط للعمليات المكرورة، و يؤكد شركات المبيعات أنها مناسبة فقط للمكاتب الخلفية و ليس للمعارض.

و ما هذه إلا معاذير حسب، فليست إعادة حول الربح أو الحجم أو الإجراءات المتكررة أو المكاتب الخلفية، بل إنها حول الطريقة التي يتم بها أداء العمل.

فإعادة الهندسة مبنية على مبدأ و منطلق أنك تحتاج إلى أن تعيد النظر بالكامل في الطريقة التي تؤدي بها عملك، أي أغراض عملك و عملياته. و يتضمن كل شيء تقوم به ابتداء من تطوير إحساس جديد بالعمل و انتهاء بإيجاد طرق جديدة لأداء الأنشطة التي تخلق القيمة. فالقطاع العام يركز على أداء العمل و تحصيل النتائج كأي منظمة تتمتع بالربح. كما تقوم الشركات الصغيرة و شركات البحوث و التطوير و شركات المبيعات بأداء نوع من العمل. و الناس الوحيدون الذين لا تناسبهم إعادة الهندسة هم الناس الذين لا يؤدون أي عمل، و هؤلاء بالتأكيد لا يحتاجون إلى مساعدتنا.

و تطبق إعادة الهندسة على العمليات الإبداعية و العمليات المكرورة على

## مقارنة عناصر الثورة المضادة

حد سواء. فصيافة الخطط الاستراتيجية و تطوير المنتجات الجديدة و إجراء البحوث العلمية هي عمليات لها هياكل محددة شأنها شأن أي عمليات أخرى، غير أن الذي يضيء "الإبداع" على العمليات هو الأنشطة المفردة التي تتضمنها. و لا تتدخل الإعادة في أداء هذه المهام، بل إنها معنية بكيفية ربط هذه المهام بشكل أفضل لتحقيق الفاعلية للعمليات بمجملها. و يتحقق للعمل من خلال عمليات مكونة من مهام، و تطبيق الإعادة على العمليات سواء كانت المهام المحتوية عليها إبداعية أو مكرورة .

و نستنتج مما تقدم بأن أفضل و أوضح رد على مقولة أن إعادة الهندسة لا تناسبنا لأننا لا نشبه الغير، هو أنكم لستم وحيدى زمانكم، فالعمل واحد، و هو للجميع.

**الحجة السالسة: نحن لا نطبق تكلفة الإعادة.** قد يعجب البعض من ردنا على هذه الحجة عندما نقول لقاتليها: "و هذا من حسن حظكم!" فإذا ما قال لنا المديرون التنفيذيون للشركة بأنهم لا يملكون الموارد البشرية و المالية المطلوبة لجهد الإعادة، أو أنهم لا يستطيعون تخصيص القدر المطلوب من طاقاتهم هم للمجهود، فنحن نرد بتهنئتهم بإخلاص ، إذ أن هذا يدل لنا أن الإعادة ليست بالأمر المتناهي الأهمية بالنسبة لهم. فلو كان الأمر كذلك، لقاموا بالفعل بإيجاد الموارد المطلوبة، و لخصصوا أفضل العاملين لديهم لهذا الجهد، و لجعلوها أولوياتهم الشخصية الأولى. غير أنهم إن لم يستطيعوا فعل ذلك، فهذا يعني أن لهم أولويات أخرى، و هذا يعني أيضا أنهم ناجحين في عملهم حاليا، و أن لديهم أسباب وجيهة تدفعهم للظن بأنهم سيمسترون على هذه الوتيرة من النجاح في المستقبل. و كل هذه الأمور تدعونا إلى تهنئتهم بكل تأكيد. غير أننا نعتقد بأمانة بأن هنالك قلة من

## تحقيق النجاح

المنظمات من التي ينطبق عليها هذا القول اليوم. فالرضا و الخلود إلى الأرض هما شعوران خطران، ذلك أننا نعيش في عالم يأتي فيه المستقبل أسرع من التوقعات، و بهزنا إذا ما وصل إلينا.

**الحجة السابعة:** نحن ما زلنا نقوم بالإعادة منذ سنوات. ليست هذه الحجة إلا شكل آخر للحجة السابقة التي نقول: "ليست الإعادة بالشيء الجديد". فلقد ادعت بعض الشركات أنها كانت تقوم بإعادة الهندسة قبل وقت طويل من نشر كتاب إعادة هندسة المنظمة و حتى قبل أن تصبح إعادة الهندسة مصطلحا شائعا يتداوله الجميع. و قد يكون هؤلاء الناس على حق، فنحن لم ندعي إطلاقا بأننا اخترعنا إعادة الهندسة، و لو كنا قد اخترعناها لما أمانا بها. و أغلب الظن أننا اكتشفنا الإعادة. فعندما واجهناها لأول مرة، كانت قيد التنفيذ في عدد من الشركات التي اهتدت إليها بعد أن استفتت كل الحلول التي في جعبتها تقريبا لتحسين أدائها. و قد كان من حسن طالعنا أن نقع على هذه الشركات، و أن ندرك العناصر المشتركة التي كانت تربط فيما كان ينظر إليه في السابق كسلسلة من الجهود غير المترابطة و التي تتسم بشيء من العشوائية.

غير أن الإعادة لم تعد عشوائية بعد اليوم نظرا لتوفر قاعدة معرفية منظمة عن كيفية تحقيق النجاح فيها. كما أن بمقدور الشركات التي وقعت عليها أولا أن تقوم الآن باستخدامها و وضعها موضع التنفيذ بشكل أكثر اتساقا و فاعلية من أي وقت مضى.

و الآن و إذا ما قال لنا أحد من الناس بأنه من رواد الإعادة، سلمنا بالأمر (برغم أننا لا نصدق دائما من يدعي ذلك)، و نرد عليه داعين بأن يعمل المزيد من خير الإعادة. و يحتم عمل المزيد لأن الإعادة عملية مستمرة غرضها الاستجابة

## مقارنة عناصر الثورة المضادة

للعالم الدائم التغير. و لن نغيبك خبرتك و نجاحك في الإعادة من المضي قدما فيها، بل إنهما يؤهلانك فقط للاشتراك في الجولة التالية.

**الحجة الثامنة:** ما الإعادة إلا اسم آخر للتحجيم، و التحجيم فاشل. من الواضح أن هذه الحجة هي من أنصاف الحقائق، و في ثقتها اللبني بالتحديد. فتصغير حجم العاملين هو بالتأكيد أسلوب غير فاعل في مواجهة الأزمات في عالم الأعمال، و هو عادة ضرب من اللباس يعتمد على التخلص من الناس لتخفيف العبء المالي للشركة. غير أن هذا الإجراء نادرا ما يؤتي أكله على المدى الطويل، و ذلك لأنه يعني على الدول تقريبا التخلص من الناس لا العمل. و نظرا لوضعها اللباس و رغبتها الملحة في تحسين أدائها المالي على المدى القصير، تقوم بعض الشركات باتخاذ إجراءات بغلب عليها التطرف لتقليل التكاليف دون أن تصرف الوقت و الجهد المطلوبين لإعادة التمعن في الأسباب الفعلية وراء ارتفاعها. غير أن مثل هذه الشركات لا بد و أن تنفع ثمن أخطائها، إذ يحتم على العاملين المتبقين الكدح حتى يؤدوا العمل الذي كان يقوم به العاملون المسرحون. و برغم أن إجراء كهذا يمكن أن يثمر على المدى القصير، غير أنه سينتسبب في المدى الطويل في إحداث مستويات عالية من الضغط النفسي و الاستياء و الإثبات، و لمجابهة كل هذه المشكلات، تلجأ العديد من الشركات إلى بديل، ينطوي على الخداع بعض الشيء، حيث تعتمد إلى إعادة توظيف عامليها المسرحين للتو و تعتبرهم "مستشارين" (حتى لا يظهروا في كشوف رواتبها الرسمية)، أو أنها تقوم "بتوريد العمل من الخارج" و تعهد به إلى مؤسسات حديثة للتأسيس بديرها نفس العاملين السابقين في الشركة. و على أي حال، فإن سياسة التخلص من الناس دون التخلص من العمل يمكن أن تؤدي إلى فوائد على المدى القصير، غير أنها تقود

## تحقيق النجاح

بالقطع إلى مصيبة على المدى الطويل. و لقد أصبح من المعروف بين المديرين الخبيرين في الشركات بأن التحجيم يعود بالفائدة فقط على الشركات التي تحصل الكثير من الشعم الزائد في طياتها، أو التي تواجه تنديا بعيد المدى في منتجاتها أو في خدماتها. و قد يكون للتقليص في حالات كهذه مناسبا، غير أنه يعد تحولاً عن طريق النجاح بالنسبة للغالبية العظمى من الشركات.

و على نقيض التحجيم فإن إعادة الهندسة لا تتعلق بالتخلص من العاملين، بغض النظر عن عدد الناس الذين يخلطون بينهما. و نحن نعتقد أن العديد من الرافضين و من عناصر الثورة المضادة يفهمون في واقع الأمر الفرق بينهما، غير أنهم يثابرون عن قصد على الخلط بينهما بغية الانتقاص من الإعادة. غير أن الإعادة ليست التخلص من الناس أو الأشغال بل إنها التخلص من العمل، و الذي هو بالتحديد العمل الذي لا يخلق القيمة للعمل. و عمل من هذا النوع لا يمكن التخلص منه بذات السهولة التي يتم بها تسريح العاملين القائمين به، بل أن على هذا العمل أن يعاد تشكيله و تصميمه. و يتطلب الأمر إعادة التفكير في الهيكل الكلي للعمليات و تحديد العمل الذي يضيف القيمة، و الإتيان بطرق مبتكرة لتعزيز هذا النوع من العمل إلى حده الأقصى، و تقليل العمل الأقل إنتاجية إلى حده الأدنى. و ليست هذه مهمة سهلة، و لا يمكن تحقيقها بين ليلة و ضحاها. و برغم أنه لا يجب السماح للإعادة بأن تمتد لفترة طويلة، غير أنه لا يمكن تنفيذها بنفس السهولة و الفورية التي ينفذ بها التحجيم. فالإعادة تعطينا أسلوبا أكثر عمقا في التفكير و أحكم من حيث البنيان لتحسين العمليات، و لا يربطها إلا القليل مع فجاجة و محدودية تطبيق التحجيم. و بناء على ما تقدم نقول لمن يرفع علينا هذه الحجة: "أن التحجيم فشل، غير أن إعادة الهندسة ناجحة و تحقق الأهداف المطلوبة منها".



## مقارعة عناصر الثورة المضادة

الحجة للتسعة: ما الإعادة إلا أداة لإنقاص التكلفة، غير أننا نحتاج إلى النمو. لعل هذه الحجة هي الأحدث في جعبة معارضي الإعادة. و يعترف مروجي هذا الطعن بالإعادة على مضض أن الإعادة قد تساعد للشركات التي تعاني من الأزمات، أو أنها قد تعين الاقتصاديات التي تعاني من الانكماش، غير أنهم يدعون بأنها لا تقدم الكثير للشركات التي تشهد النمو ضمن اقتصاد قوي. و موقف من هذا النوع يعكس جهل و سوء فهم من يتبنونه، إذ أن تعريف الإعادة لا يحتوي لا من قريب أو بعيد لفظ "تقليل التكلفة". بل إن الإعادة هي إحدث تحسينات هائلة في أداء العمليات بأي من الطرق التي تخدم العميل و الشركة، مثل وقت الدورة، و الدقة، و الجودة، و التكلفة، أيضا. و هنالك أساليب عديدة لتحقيق فوائد الإعادة. ففي حين أن الكثير من الشركات قد قامت بالإعادة بغرض تقليل تكاليفها بشكل ملموس، إلا أن عدد ميسور في الأقل من الشركات كانت قد قامت بالإعادة لتقليل زمن الدورات كهدف رئيس.

و كما قلنا مرارا، فإن إعادة الهندسة متمركزة بشكل أساس حول العملاء و احتياجاتهم، حيث أنه بإمكان الشركات الفوز بحصة في السوق و مهاجمة أسواق جديدة و تحقيق نمو كبير بواسطة إرضاء العملاء، و من خلال العمليات التي تعاد هندستها. فشرركات ليرتي للتأمين التعاوني Liberty Mutual Insurance و فوركس Vortex و ماثيو ثورنتن للعناية للصحة Matthew Thornton Health Care (و المذكورة في الفصلين الثالث عشر و الخامس عشر)، على سبيل المثال، استهدفت النمو كهدف من وراء إعادة هندسة عملياتها. و حتى أن الشركات التي بدلت الإعادة بهدف تقليل النفقات ما لبثت إلى إعادة توجيه جهودها نحو النمو فيما بعد (كما هو حال شركة أنجل هارد للكيماويات، كما سنذكرها في الفصل الثالث عشر).

## تحقيق النجاح

و من المفيد أن نذكر أن الناس الذين غالبا ما يواجهون هذا النقد إلى الإعادة ينظرون إلى أنفسهم على أنهم "مفكرين استراتيجيين"، من الذين يعتبرون تفاصيل التشغيل دون مستواهم. غير أنه لا يقرنك ما يقولون، إذ أن الإعادة تستطيع، من خلال قيامها بخلق نقلات هائلة في الأداء التشغيلي للعمليات، المساهمة في نمو المنظمة، مثلها مثل أي استراتيجية حصيفة. و لهذا كله نقول للذين يزعمون بأن الإعادة ما هي إلا طريقة لتقليل التكلفة: "كلا، فالإعادة ليست كما تقولون"، و عندما يدعون أن الإعادة لا تقضي إلى النمو، فإننا نقول لهم: "نعم، أنها تقضي إليه".

الحجة العشرة: ما الإعادة إلا أمر بديهى. يقول لنا بعض الناس الذين أصبحوا على إلمام بمفهوم الإعادة بنبرة تتراوح بين السخط و التشوش: " أو ليس هذا هو الفطرة السليمة؟" أو ليس هذه هي الطريقة الأكثر طبيعية لأداء العمل؟" و نرد عليهم أولا بشكرهم على هذا الإطراء، لأننا بالفعل نفهم الإعادة على أنها كما يقولون. فمن المرجح لفكرة بسيطة، سهلة الفهم و متسقة مع البداهة أن يقبلها الناس و أن تنجح في أداء العمل الذي تهدف إليه. و بالمقابل، فإن المفاهيم المعقدة التي يقتصر فهمها على القلة من الناس قد تعطي واضعها شعورا بالتفوق، غير أنها نلرا ما تكون ذات فائدة عملية كبيرة. و قديما قالوا أنه ما من شيء يخرج عن المألوف لكثير من البداهة ذاتها.

غير أننا نحب التذكير أنه الآن و الآن فقط يتم إطلاق لفظ البداهة على مفاهيم الإعادة، حيث أنها لم تُعد كذلك مطلقا عندما كانت في مرحلة الصياغة، ذلك أن تركيزها على العمليات بدل المهام و احتضانها للتفسير الجذري و لذرائها لهيكل المنظمة جعلها ترتطم في وجه "الفطرة السليمة" لذلك الوقت. و لا تبدو

## مقارعة عناصر الثورة المضادة

الأفكار الجيدة جلية في أوقاتها، بل إنها تبدو كذلك فقط بعد حين من خلال استعادة أحداثها والتأمل فيها. و نادرا ما تبدو هذه الأفكار جلية في بداياتها.

تلك هي أكثر الانتقادات شيوعا لإعادة الهندسة من التي نجابه، و ردودنا عليها. غير أنه يتوجب علينا ختامها بالتحذير التالي: من الضروري لقادة الهندسة و لأعضاء فرق الإعادة على حد سواء التمييز بين التخريب اللفظي المتعمد (و الذي يعبر عن الجهل أيضا) من جهة، و النقد الذكي البناء من جهة أخرى. فبالإمكان طرح الاستفسارات المشروعة و المهمة عن الإعادة و المتعلقة بأمور كصعوبتها و تكلفتها و اللغوض الذي تحدثها و التحدي المتمثل في إدارتها بعد إكمال الإعادة. و في حين أن الإعادة تُعد بإعطاء تحسينات مثيرة في الأداء، فإنها لا تدعي الكمال لنفسها. و ما من شك أن تخضع الإعادة للتحليل الحصيف البناء، و ينبغي لها ذلك، على عكس ما ترغب به عناصر الثورة المضادة. و يعتمد الأمر على طريقة طرح النقد، حيث يميز هذا الطرح الخبيث من الطيب. فإن كان السؤال: كيف نتعامل مع هذه القضايا حتى نتجح الإعادة؟ عرفت أنك بين حلفاء، و إن كان مغزى السؤال: كيف يمكن لنا بأي حال الشروع في وجه هذه المشكلات التي لا تقهر؟ علمت أنك قد سقطت في أيدي المعارضة.

و في واقع الأمر، فإنه لا يقوم حتى بعض أولئك الذين يعبرون عن أنواع الانتقادات التي أوردناها في هذا الفصل بذلك مدفوعين بغرض مبيت أو نية سيئة، بل لأنهم لا يملكون ما يكفي من المعلومات حول الإعادة. و من الضروري للتعامل معهم برفق، و بثبات أيضا، لتعريفهم بالفجوات في فهمهم و بالأخطاء في طرقهم، و ذلك من خلال الاتصال و التوضيح المتكرر حتى يصبح بالإمكان ردهم إلى الطريق القويم الدقيق.

غير أن أولئك الناس الذين يحاولون متعمدين إعاقة جهد الإعادة من خلال

## تحقيق النجاح

---

طرح الحجج الواهية و نشر بذور الشك و اليأس بين العاملين فيجب أن يعاملوا بشكل مختلف، حيث أنهم يحتاجون لضربة بقفا اليد. فلن يجدي جدالهم عن فضائل و مساوئ نقدم لأنهم يطرحونه من غير إيمان به، لمجرد استخدامه كعصي لمهاجمة الإعادة. و لن يكون بمقدورك إقناع هؤلاء أبدا.

غير أنه يتوجب عليك بطبيعة الحال أن تكون متيقظا على الدوام لإمكانية احتواء جهد الإعادة لديك عيوباً في التصميم أو في التنفيذ. و ينبغي عليك قبل أن تتعت النقاد بأنهم مجرد بحاث عيوب أو مخربين، أن تصغي بدقة لتتبين ما إذا كانوا فقط يرمون بالحجارة على المسيرة، أو أنهم يثيرون قضايا حقيقية يجب الانتباه إليها. فليس بمقدور الإعادة تحمل النقد البناء فحسب، بل إنها ستزدهر بسببه.

## مقارعة عناصر الثورة المضادة

### حجج الثورة المضادة و الردود عليها

الحجة	الرد
إعادة الهندسة فاشلة	قل هذا للفائزين فيها
ليست إعادة الهندسة بالشيء الجديد	ليست الجدة بالأمر المهم
ليست الإعادة جذرية بالقدر الكافي	يا للمخرية!
إعادة الهندسة خطيرة و غير إنسانية	مقارنة بماذا؟
نحن مختلفون عن الغير	و كذلك الآخرون
لا طاقة لنا بالإعادة	نهائينا
ما برحنا نقوم بالإعادة منذ سنين	زيدونا من خيرها
ما الإعادة إلا أسم آخر للتحجيم، و التحجيم المقمة المنطقية لهذا افتراض فاشل	خاطئة
ليست الإعادة للنمو	نعم، هي له
ما الإعادة إلا للفطرة المليمة	شكرا



## الجزء الثالث

---

# حكايات من طريق الإعادة

## الفصل الثاني عشر

### حالة الطلبات المتأخرة

يختلف هذا الفصل عن ما سبقه من الفصول بكونه فصلا تحالوريا يتم فيه توجيه الاستفسارات إليك أنت القارئ حتى تضع نفسك في دور قائد فريق الإعادة الذي يواجه سلسلة من الأزمات. ففي كل أزمة من هذه الأزمات يتوقف سرد الحالة و يتم سؤالك عن الكيفية التي ستعامل بها مع الأزمة، لتبادر بعدها بالتفكير في الخيارات المتاحة لك و تقرر أفضل الطرق للتعامل معها. (و بإمكانك قراءة هذا الفصل مع مجموعة من رفاقك في العمل بغية استكشاف و مناقشة أفكار بعضكم البعض). و سيتم إخبارك بنتائج الحالة، التي هي من الحالات الحقيقية التي وقعت لشركة معينة من دون ذكر اسمها أو المشاركين فيها. و ستعتمد جودة استجاباتك على بظنك و ذكائك على حد سواء..

#### خلفية الحالة

تقوم الشركة التي ندرسها في هذه الحالة بتصنيع و بيع المعدات الإلكترونية المعدة للاستخدام التجاري، و تتطلب أغلب طلبات العملاء نوعا من التعديل وفق مواصفاتهم. و تقوم الشركة بسبب ذلك بصنع مكونات نظم الأجهزة و تقوم بتخزينها لتقوم لاحقا بتجميعها و تشكيلها بشكل نهائي وفقا لطلبات العملاء. و في الأيام الخوالي كانت أقسام معالجة الطلبات و التوزيع و تخزين البضائع للمنجزه جميعها جزءا من عملية التصنيع، و كان قسم التسويق في الشركة، الذي كان يعرف عندئذ "الساكن الجديد في الحي"، مسؤولا بشكل مباشر عن خدمة



## حالة الطلبات المتأخرة

### العملاء.

غير أنه حدث في وقت معين في الماضي أن بدأ العملاء بالشكوى من أسلوب أداء قسم تنفيذ الطلبات، و أدركت الإدارة أن أغلب نداءات "للخدمة" التي كانت ترد إلى الشركة كانت حول تنفيذ الطلبات بدل أن تكون حول المساعدة لما بعد البيع. و في محاولة لتحسين رضا العملاء، تم تحويل تنفيذ الطلبات إلى التسويق، غير أن هذا التحويل لم يغير من الأمر كثيرا، و استمرت الأقسام الأربعة، التي هي معالجة الطلبات و خدمة العملاء و التوزيع و ضبط المخزون، بالعمل بشكل مستقل، و كان لكل منها نظام معلوماته الخاص به، و كان أكثر الاتصال بين الأقسام يتم من خلال الهاتف.

### المشكلة

و رغم إعادة التنظيم السابقة الذكر، فقد استمر العملاء بالشكوى من أن التسليم كان يستغرق وقتا طويلا جدا. فلم يكن يوسع العميل أن يطلب البضاعة أو يحصل على إجابة عن استفسارته من خلال مكالمة واحدة، فقد كان من الضروري في أغلب الأحيان الاتصال بالأقسام الأربعة جميعها. و ادعى العملاء أن العديد من الطلبات كانت تؤجل أو يتم تنفيذها بشكل غير صحيح. و قد أدركت إدارة الشركة صحة هذه الشكاوى، و كانت تعلم أنه عندما كانت الأمور تسير بانتظام فإن تنفيذ طلب واحد كان يستغرق ثلاثة أسابيع، غير أنه في ثلاثين في المائة من الحالات كانت التأخيرات تضيق بمعدل اثنا عشر يوما لكل طلب، و كانت عشرون في المائة من الطلبات تحوي أخطاء أدت إلى نشوء المشاحنات بشأن إصدار قوائم البيع. و مما زاد في تفاقم الأمر أن للشركة كانت عاجزة عن إعطاء معاملة تفضيلية خاصة لأفضل العملاء حيث كان يتم معاملتهم مثل أي

## حكايات مع طريق الإعادة

عميل آخر.

و لمجابهة الموقف قام نائب الرئيس لشئون التسويق بتنفيذ دراسة لتشخيص الموقف و إعطاء التوصيات بصدده. و قد أكدت الدراسة نقاط الضعف الكائنة في عمليتي تنفيذ الطلبات و خدمة العملاء، غير أنها خلصت أيضا إلى أن المنافسة لم تكن بأفضل حال من الشركة، و أوصت بأن إعادة هندسة هاتين العمليتين سيمتخ الشركة الريادة في السوق.

### الرؤيا

و قد قام نائب الرئيس للتسويق بدراسة هذه التوصيات و قام بصياغة تصوره للأداء المستقبلي للعميلتين. و ركز في هذه الرؤية على تبسيط و تنسيق العمليتين وفق مفهومين رئيسيين على النحو التالي:

تسويق الخطوة الواحدة: تتضمن هذه الخطوة قيام موظف جديد يسمى "ممثل الطلبات" و من خلال مكالمة هاتفية واحدة بإكمال طلب العميل، و المتضمن حجز البضاعة من المخزون و تحديد تاريخ معين للتسليم.

خدمة الخطوة الواحدة: تتضمن هذه الخطوة قيام موظف جديد أيضا يدعى "ممثل الخدمة" و من خلال مكالمة هاتفية واحدة من العميل بمناقشة جميع احتياجات ما بعد البيع، و التي تشمل أيضا أي تغييرات على الطلب من جانب العميل.

و تضمنت هذه الرؤية أيضا أهداف طموحة للأداء المطلوب إنجازه في سنتين على النحو التالي:

## حالة الطلبات المتأخرة

للتسليم في نفس الأسبوع (و الذي يشكل تحسينا في الأداء بأكثر مسن ٧٠ في المائة).

نسبة الأخطاء و التأخير أقل من خمسة في المائة (بعد أن كانت ٥٠ في المائة).

مناولة ٩٥ في المائة من الطلبات و الاستفسارات من المكالمات الأولى للعميل.

و قد أدرج نائب الرئيس للتسويق أن العملية التي بمقدورها تحقيق هذا التصور تتطلب أيضا إدخال تغييرات على الحدود التنظيمية للشركة و تتطلب أيضا استحداث وظيفتين جديدتين هما ممثل الطلبات و ممثل الخدمة.

## رأي إدارة نظم المعلومات

و قد كان لهذه الإدارة دور في عملية الإعادة أيضا، حيث قامت بالتأكد لإدارة التسويق بأن الخطأ كانت قابلة للتحقيق، غير أنها كانت تعني أيضا استحداث قاعدتي بيانات متكاملتين هما توفّر المخزون (و الذي هو الآن موزع في ثلاث قواعد بيانات خاصة بالأقسام)، و معلومات العملاء ( التي مازالت مبنية على هيكل جغرافي عتيق). و أشارت هذه الإدارة أيضا إلى الحاجة إلى نظم حاسوب جديدة لدعم ممثلي الطلبات و الخدمة و أوصت بشراء حزمة برامج جديدة لمناولة العملية المعدلة لتنفيذ الطلبات.

## صاحب العملية

قام نائب الرئيس لشؤون التسويق بجعل هذه الرؤيا قضيته الرئيسية، فقد كان شابا واعدافا في الشركة و كان له الكثير من العلاقات الوطيدة مع الناس فيها و

## حكايات من طريق الإعادة

بخاصة مع موظفي قسم التصنيع من الذين كان على صلة بهم عندما كان يعمل في السابق في القسم القديم لمعالجة الطلبات. و قدم نتائج الدراسة إلى مديره التنفيذي الأول و إلى مجلس المديرين، و حصل منهم على تعهد برفده بالمال اللازم لتنفيذ المشروع في سنته الأولى، و حصل على موافقتهم على ميزانية مؤقتة للمشروع لسنتين أخريين. كما أنه حصل أيضا على دعم نائب الرئيس لشؤون التصنيع. و كان للرجل يقوم بمهمة حساسة نظرا لأن إعادة التنظيم كان يعني قيام التسويق بإضافة قسمي التوزيع و قسم ضبط البضائع المنجزة، في حين أن على قسم التصنيع أن يتخلى عنهما. و لزيادة الطين بلة، قد كان نائب الرئيس لشؤون التصنيع رفيق حميم للمدير التنفيذي الأول للشركة. غير أن نائب الرئيس للتسويق و للتصنيع اتفقا على أن أي إعادة شكلية للتنظيم لن تتم إلا بعد أن يتحققا "ببرهننا على سلامة مفهوم" هذه الرؤية.

### بداية التنفيذ

قامت الشركة بتشكيل فريق الإعادة بشكل رئيس من "القادة الوظيفيين" (كي يلعبوا دور أعضاء الفريق الداخليين)، في حين جاءت بقية الفريق من إدارة نظم المعلومات (حتى يقوموا بدور أعضاء الفريق الخارجيين). و تم اختيار قائدة الفريق من قسم معالجة الطلبات، و اتسمت هذه السيدة بالحيوية و بالعناد، و كانت تتمتع بشكل عام باحترام الآخرين لها، و عرف عنها تحقيق أهداف أي جهد تقوم عليه. و قام الفريق بصياغة خطة مباريات تتمركز حول مساعدة الدورين الجديدين لممثلي الطلبات و الخدمة، و تم تقسيم خطة التنفيذ الإجمالية إلى أربعة أطوار كالآتي:

## حالة الطلبات المتأخرة

١. الربط الشبكي لنظم الحاسب الحالية كي توفر مساعدة لاستفسارات العملاء بالسرعة الممكنة.
٢. تنفيذ القسم الرئيس لعملية تنفيذ الطلبات باستخدام حزمة البرمجيات الجديدة.
٣. تكامل معالجة الطلبات مع إدارة للتوزيع و المخزون، حيث يتم التكامل المكثف لقواعد البيانات المتوفرة.
٤. و أخيراً، تكامل عملية تنفيذ الطلبات مع تخطيط الإنتاج و نظام الضبط.

و قد كان من المتوقع وفقاً لهذه الخطة أن تتداخل هذه الأطوار الأربعة بعض الشيء عندما يتم تكيف التغييرات التي تطرأ على التصميم وفقاً للحاجات المستجدة.

و لقد كان هنالك الكثير من القوضى عند البدء بتنفيذ المشروع. و حضر اجتماع الافتتاح كل العاملين تقريباً في الأقسام الأربعة. و لقي المدير التنفيذي الأول كلمة بالمناسبة. ثم تلاه نائب الرئيس لشئون التسويق حيث عرض تصوره للمشروع، و اختتم نائب الرئيس لشئون التصنيع الحفل بإهداء بعض ملاحظاته حول المشروع. ثم شرع فريق إعادة العمل على المرحلة الأولى بطاقة هائلة، و نجح في تصميم و بناء و تنفيذ للتشغيل التجريبي لها، علاوة على تركيب الإمكانية الجديدة حتى بشكل فاق التوقعات. و قد أعجب العملاء بنتائج هذه المرحلة لأنها شكلت فرقاً كبيراً في تعاملهم مع الشركة، حيث أنهم اعتادوا على البحث عن أجوبة عن استفساراتهم في كل أنحاء الشركة، غير أنه بمقدورهم الآن و بشكل فجائي الحصول على ضالّتهم من المعلومات بشكل فوري تقريباً. و قد أعجب الجميع في واقع الأمر بالنظام الجديد، و بخاصة أولئك الذين كانوا على الطرف الذي يستلم

## حكايات من طريق الإعادة

كل تلك المكالمات المزعجة. فياستطاعتهم الآن العودة إلى مزاوله أعمالهم الفعلية دون ما انقطاع لا مبرر له، و غدت الحياة أيسر و أثمر في كل مكان.

و ظننت قائدة و أعضاء الفريق أن الأمور لا يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه، فبز أن الأمور تغيرت عند ...

### الواقعة الأولى:

#### اختفاء صاحب العملية

تم ابتداء المرحلة الثانية و كانت تسير بانتظام، و لم يؤثر نظام تنفيذ الطلبات الجديد على قسم واحد فقط بشكل مباشر، و كان هذا القسم يخضع مباشرة لنائب الرئيس لشئون التسويق، الذي كان نفسه صاحب عملية الإعادة. غير أنه شاء الحظ العاثر أن تحدث هفوة بسيطة.

فلقد بدأ نجم نائب الرئيس لشئون التسويق بالصعود سريعا و عاليا حين تمت ترقيةه على حين غرة إلى رئيس إحدى عمليات الشركة في أوروبا. و نظرا لمشاغله العديدة التي كان عليه تنفيذها في عجلة، لم يكن للرجل الوقت الكافي لتخصيص جل اهتمامه لمشروع الإعادة الذي كان يسير إلى الأمام بخطى واثقة. و في خلال ثلاثة أسابيع قصيرة كان الرجل قد توارى عن الأنظار.

و جاء بديل هذا المدير من قسم المبيعات في الشركة. و برغم أنها كانت تتمتع بخاصية القيادة القوية غير أنها أرادت، و معها كل الحق في ذلك، أن تتفهم بعمق و بشكل عملي دورها الجديد في القسم قبل أن تركز على جهد الإعادة. غير أنها قامت برغم ذلك بمساندة مجهود الإعادة من حيث المبدأ، و أوعزت إلى قائدة الفريق الاستمرار في العمل وفق الخطة المقررة.

## حالة الطلبات المتأخرة

ووافق نائب الرئيس لشئون التصنيع أن يصبح صاحب العملية الاسمي برغم أنه لم يخفي رغبته في إبطاء مسيرة التغيير، و إرجاء أي عملية لإعادة التشكيل التنظيمي لأقسام الشركة إلى وقت آخر. وقد اتفق المدير التنفيذي الأول و قائدة و أعضاء الفريق جميعهم على أن هذا الأسلوب يتمتع بالنظرة العملية إلى الأمور، وبخاصة بعد مغادرة صاحب العملية الأول. كما أنهم شعروا أن للمشروع التمويل و الزخم المناسبين للتحرك إلى الأمام رغم قلة نشاط صاحب العملية.

و لم تعطي نائبة الرئيس الجديدة لشئون التسويق إلا فيما ندر الفرصة لأعضاء الفريق للتشاور معها حول المشروع، و أثرت عدم لعب دور فاعل بوصفها مراجعة للمشروع، و فضلت التركيز على مسؤولياتها الأخرى. و كان من نتائج ذلك أن تباطأت وتيرة التغيير، و تم سحب قائدين وظيفيين، أحدهما من قسم للتوزيع و الآخر من قسم ضبط المخزون، من الفريق بسبب ما قيل أنها مهام أكثر أهمية، و استبدلها بأخرين أقل خبرة. كما حدث أيضا أن إنقاص وقت عمل عضو آخر مناسب من قسم ضبط المخزون من الفريق إلى النصف. و سرعان ما تخلف جدول تنفيذ المرحلة الثانية ثلاثة أشهر، مما حدا بقائدة الفريق الأخذ بزمام الأمور لاستعادة زخم عمل الفريق و قامت بإضافة أناس جدد من قسم نظم المعلومات إليه. غير أن مشكلات جديدة بدأت بالظهور، وبخاصة عندما وجد الفريق الجديد نفسه منقسما حول اتخاذ قرارات تتعلق بالخصائص الرئيسة لتصميم المرحلة الثالثة. و بدأ الناس بإطلاق لقب "مشروع الحاسب" على فريق الإعداد، و الكلام بهتكم حول سبب عدم قدرته على تحقيق أي نتائج. و تولت التأخيرات في جدول التنفيذ.

فلو كنت أنت قائد الفريق، فماذا عساك أن تفعل؟

## حكايات من طريق الإعادة

### الواقعة الثانية:

#### الاختلاف حول البيقات

قامت قائدة الفريق بعرض مشكلة المشروع هذه، (بشكل دبلوماسي) أولاً على نائب الرئيس لشئون التصنيع، ومن ثم (بشكل أكثر حزماً) على المدير التنفيذي الأول للشركة، حيث قالت أن إنقاذ المشروع لن يتحقق إلا من خلال شموله بالقيادة من لدن الإدارة العليا، وأن السبب الجذري للمشكلة يكمن في الانتقال السيئ من صاحب العملية الأصلي إلى بديلته. كما أن نائب الرئيس لشئون التصنيع كان في وقع الأمر أقل تحمسا لجهد الإعادة، ولم تكن هناك خطة للطوارئ لمعالجة غياب شخص على مستوى عالٍ من القيمة والحيوية للمشروع مثل نائب الرئيس السابق لشئون التسويق الذي كان على أي حال مهيباً للترقية لمنصبه الحالي في أوروبا، كما تبين لاحقاً.

و قد وافق المدير التنفيذي الأول للشركة على تسنم مسؤولية صاحب العملية المؤقت، كما اتفق هو وقائدة الفريق و نائب الرئيس على الاجتماع أسبوعياً على شكل لجنة توجيه مؤقتة لمراقبة تقدم المشروع حتى تعود إليه عافيته. وكان أول تحرك منظور لأعضاء اللجنة قيامهم بإعادة تنشيط الفريق من خلال رفاه بتكملة كاملة من العاملين للداخلين من الطراز الأول. كما استمرت اجتماعات لجنة التوجيه لاثني عشر أسبوعاً أخرى، حيث عملت بفاعلية كتنويع لإعادة الهندسة لنائب الرئيس. وبعد مرور ثلاثة أشهر قامت نائبة الرئيس لشئون التسويق بتسليم دور صاحب العملية.

و بحل مسألة القيادة عادت الأمور إلى طبيعتها، وبدأ العمل بالمرحلة الثالثة برغم أن القليل من القضايا المهمة المتعلقة بقواعد البيانات الجديدة بحث دون حل. و اتفقت جميع الأطراف على قاعدة بيانات منفردة للمخزون، غير أنها



## حالة الطلبات المتأخرة

اختلفت حول من سيحتتها.

وأصرت مجموعة ضبط مخزون البضائع المنجزة على أن تبقى مسيطرة على المخزون المادي و المخزون المحجوز للطلبات، و اقترح أعضائها بأنه ينبغي لعاملي معالجة الطلبات و التوزيع (الذين يقومون بالفعل باستلام البضاعة و رزمها و من ثم شحنها) بنشر "إعلاناتهم" عن التعديلات التي يرغبون بإجرائها على المخزون في قاعدة البيانات على شبكة الحاسب، لتقوم مجموعة ضبط المخزون بمراجعتها و إجراء التعديلات الفعلية عليها، نظرا لأنهم وحدهم الذين يقومون بتخصيص المخزون إلى الطلبات الواردة إليهم، و إجراء التعديلات الضرورية على المخزون، و لأنهم أيضا المسؤولون عن دقة المخزون و الحفاظ على الحدود الدنيا لمستوياته، و لأن أدائهم يقاس وفقا لهذه المسؤوليات. و إذا ما خرجت الأمور عن نطاق سيطرتهم فإن مستويات المخزون مسترتفع، أو أن القوضى ستحل بالتخطيط للإنتاج أو بكليهما معا.

غير أن الآخرين و معهم قائدة الفريق شعروا أن فكرة مشروع الإعادة برمتها، ابتداء بالتصور الأساسي لها و انتهاء بالنموذج الكامل للعملية، يعتمد على قدرة ممثلي الطلبات على إعطاء التزامات فورية و ثابتة إلى العملاء. و يتطلب تصميم العملية ذاته من الشخص الذي يعقد الصفقة مع العميل أن يقوم بإدخال التعديلات التي تتطلبها الصفقة على قاعدة البيانات. و قد شعر هؤلاء أن ممثلي الطلبات هم الذين ينبغي لهم إجراء التعديلات اللازمة على الخزائن المخصص للطلبات، و أن يقوم العاملان في التوزيع بمناولة المخزون للفعل.

و قد توالى المناقشات لعدة أسابيع، و غدت مثيرة للضغائن و الأحقاد، مما حدا بالفريق إلى طلب النصيحة من الإدارة التنفيذية. و جاء الرد الأول من نائب الرئيس لشؤون التصنيع الذي أبد جماعة ضبط المخزون و رفض تغيير موقفه. و

## حكايات من طريق الإعادة

قام نائب الرئيس بالاجتماع بقيادة الفريق في محاولة لحل القضية غدير أنهم لم يتمكنوا من الحصول على الإجماع في الرأي، عندها اقترحت قائدة الفريق عرض الأمر على المدير التنفيذي الأول بغية حل الإشكال، غير أن نائب الرئيس للتصنيع هدد قاتلاً: "إذا ما ذهبتم إلى المدير، فإن تناولوا تاييدي بعد اليوم، و مساقضني على المشروع إذا لقتضى الأمر و لو ببطيء من خلال سحب جميع الموارد".

فلو كنت أنت قائد الفريق، فماذا عساك أن تفعل؟



(و مرة أخرى نعود إلى صديقنا الحكيم دليبرت، الذي نراه هذه المرة حاضراً في اجتماع يتكلم فيه المدير عن أن مصدراً موثقاً قد نقل إليه أن نائب الرئيس الأول قد أصدر صوتاً يشبه التجشؤ عندما كان يتناول طعام الغداء. و يريد المدير أن يعرف معناه، و احتمالية كونه إشارة لمجموعة جديدة من الأولويات. و يعبر المدير عن ضرورة قيام إدارتهم بإظهار الالتزام بهذه الرؤية الجديدة للأمور. و هنا يسأل دليبرت عن السياق الذي ورت فيه مثل هذه الرؤية، و يجيبه المدير بأن كل الذي يعرفه هو أن نائب الرئيس كان يأكل طبقاً مكسيكياً من الخبز و الفاصوليا المحمصة. و العبارة هنا هو مبالغة العاملين في فهم دوافع و معاني سلوك رؤسائهم إلى درجة الإسفاف، و حتى السخف أحياناً).

## حالة الطلبات المتأخرة

### الواقعة الثالثة:

#### لتر الوظيفة الخفية على الصلاة

قامت قائدة الفريق و صاحبة العملية بمناقشة الموضوع بإسهاب و خلصوا إلى أن المدير التنفيذي الأول لم يكن لينقض ما يقوله نائب الرئيس لشئون التصنيع، الذي هو صديقه القديم. و غدا هذا الاختلاف معروفا للجميع، إذ أنه لم يكن بوسع المدير التنفيذي الأول للشركة أن يسمح بإقامة ماء وجه صديقه الحميم. كما أن التماس المدير التنفيذي الأول للشركة في هذا الوقت بالذات كان كقبلا بإثارة حفيظة نائب الرئيس لشئون التصنيع، تماما كما هدد. و اتفق القائدان بأن حسامية الموقف كانت تتطلب نوعا من الدبلوماسية الهادئة.

و على هذا الأساس، ابتدع الفريق حلا وسطا تمثل في عملية "صافية" يقوم فيها ممثلو الطلبات بإجراء التحديث بشكل مباشر. كما قام الفريق باستحداث خاصية "إعلام" في العملية تعمل كحلقة تغذية مستعانة من ضبط المخزون إلى معالجة الطلبات غرضها إعلام أعضاء الفريق بالإشعارات التي تم اتباعها و التي لم يتم اتباعها، بغية تمكين الممثلين من هذين القسمين العودة بسرعة إلى عملهم في حالة رغبتهم في تغيير إحدى التزاماتهم. و بموجب هذه الخطة، فإن أسلوب الإعلام يبقى نافذ المفعول لحين موافقة ضبط المخزون على أن النظام يعمل بشكل تام (أي قيامهم باتباع جميع التوصيات الواردة إليهم في الإشعارات، و ضيقهم ذرعا بإدخال التحديثات بأنفسهم). و لم يتم وضع إطار زمني للتحويل من شكل إلى آخر، و اندركت قائدة الفريق و صاحب العملية بأن عليهم في الأكثر الانتظار لثلاث سنوات لحين بلوغ نائب الرئيس لشئون التصنيع سن التقاعد. و أعطى نائب الرئيس موافقته على هذه التسوية.

و اشتملت الخطوة التالية تنفيذ الطور الثالث المتضمن تكامل معالجة

## حكايات من طريق الإعادة

الطلبات و التوزيع و ضبط المخزون، و ابتدأت بمشروع تجريبي لمدة ثلاث شهور يستخدم كخطة اختبارية الطلبات الواردة على خط منتج منفرد متوسط المسعة. و سارت الأمور على ما يرام لمدة خمسة أسابيع، و تم بشكل منتظم تحقيق هدف الشحن في ذات الأسبوع الذي يأتي فيه الطلب، و برع ممثلو الطلبات و الخدمات في أداء مهامهم، و كانوا على اتصال دائم بأعضاء فريق الإعادة الذين كانوا غالبا معهم عند تأديتهم لمهامهم. و قام ممثلو ضبط المخزون باتتباع التعليمات بالحرف الواحد و قاموا بتحديث البيانات وفقا لما تطلبته "الإشعارات".

غير أن الأسبوع السادس شهد انهيار العملية، إذ نفذت ثلاث بنود، مما حدا بقسم التصنيع إلى تحويل جداول إنتاجه بسرعة للتعويض عنها. غير أنه كانت لهذه الحركة تأثيرات متعاقبة تسببت في إحداث نفاذ في مخزون بنود أخرى في عملية تصنيع المنتج. و بحلول الأسبوع الثامن، كان التأخير قد أصاب خمسين في المائة من كل الطلبات، مما أدى إلى اشتباط غضب العملاء، و الذي أدى بدوره إلى اجتماع مدير المشروع و نائبين للرئيس مع جميع المعنيين بالأمر. غير أنه لم يكن بوسع أحد أن يحدد سبب انهيار العملية. و نظرا لتفاقم الوضع بشكل سريع فقد اتفق المجتمعون على إيقاف العمل بالمشروع التجريبي و تعيين فريق خاص لتسريع تنفيذ الطلبات المتأخرة، علاوة على تعيين فريق آخر لتحديد سبب انهيار النظام. و ما أن انفك الاجتماع حتى علق نائب الرئيس لشئون التصنيع بشيء من الاعتداد بقوله: "لم أقل لكم أن العملية لن تفلح قط".

و تطلب الأمر من الفريقين أربعة أسابيع لإعادة معالجة الطلبات و تحديد موطن الخلل في العملية. فقد وقع الإشكال عند الوصل البيئي للعملية الجديدة مع تخطيط الإنتاج و التجميع النهائي. كما اكتشف أعضاء فريق التحقيق بأن عاملي ضبط المخزون كانوا يقومون بأداء وظيفة حيوية فيها الكثير من الحق، برغم أنها

## حالة الطلبات المتأخرة

لم تكن موقفة لدى الشركة، و التي تمثلت في تعديل تبادل المنافع بين تنفيذ الطلبات وكفاءة التصنيع و مستويات المخزون. فقد يقوم هؤلاء العاملين على سبيل المثال بتأجيل أو اختلاق الطلبات، أو تضخيم أو تقليل طول عملية التصنيع، أو الإبقاء على عملية التصنيع متناغمة ليس مع الطلبات الواردة فحسب، بل مع الطلبات المتوقعة أيضا. غير أنه بتقيد هؤلاء العاملين الشديد بالإشعارات الواردة إليهم، فقد توقفوا عن القيام بهذه التعديلات غير الرسمية، مما أدى بدوره إلى اختلال عمل النظام برمته.

فماذا كنت ستفعل ردا على التقرير الذي سيردك من فريق التحقيق الخاص، لو كنت أنت قائد الفريق؟

### الواقعة الرابعة:

#### عندما وقع المحذور

قام فريق إعادة و قائدة للفريق و صاحبة العملية بمناقشة الخيارات المتاحة أمامهم، و خلصوا إلى أن العملية الجديدة مليمة من حيث الأساس و أنها قريبة إلى التحقيق برغم المشكلات التي حلت بالمشروع التجريبي. غير أنهم أدركوا بأنه لغرض تنفيذ نظام يعمل بالكامل فإنه يتحتم عليهم تأجيل التنفيذ ستة أشهر حتى يقوموا بدمج المرحلة الرابعة (التي هي الوصل اللبني للخطوط) بالمرحلة الثالثة. و رأوا كذلك استحالة تقسيم المشروع إلى قطع صغيرة قابلة للتسليم. كما استنتجوا أيضا بأن إضفاء التوازن للحق الذي كان ينفذه عاملا ضبط المخزون على العملية كان على الأرجح معقدا و محفورا بالمخاطر أكثر مما ينبغي لعمل نموذج له بشكل مباشر، و رأوا أن يحوي التصميم المعدل صلة بينية شبه آلية بين وظيفتي تخطيط الإنتاج و التجميع النهائي، و أن يكون لعملي ضبط

## حكايات من طريق إعادة

المخزون مسئولية "تقسيم" للترامات المخزون "إلى دفعات"، علاوة على تقديمهم النصح إلى مخططي الإنتاج، مستمرين بذلك في لعب دور العازل لهم عن التفاصيل غير الضرورية للعملية.

و قد قامت صاحبة العملية و قائدة الفريق بتقديم تحليلهم و مفهومهم عن إعادة تصميم العملية أولا إلى المدير التنفيذي الأول الذي أيد استمرار العمل بالمشروع، ثم قاما بعد ذلك بعرض الأمر بشكل ينم عن الاسترضاء على نائب الرئيس لشئون التصنيع و موظفيه الذين وافقوا على الخطّة الجديدة بعد الكم المطلوب من التزمير و الشكوى.

و حققت المحاولة الثانية لتنفيذ المرحلة الثالثة مع المرحلة الرابعة النجاح، و استمر المشروع بالعمل بشكل مرض لحين مرحلة الإنتاج الكامل، إذ حدث عندئذ أن بدأ معتلو الطلبات و الخدمة باقتراف الأخطاء، برغم الساعات الطويلة التي قضوها في التدريب على أداء أدوارهم الجديدة، و لم يكونوا بنفس القدر من الكفاءة التي أظهروها أثناء المرحلة للتجريبية للمشروع، و كانت جودة و دقة تنفيذ الطلبات و خدمة العملاء دون المستوى المتوقع بكثير. و برغم إبتناع العاملين على ما يبدو إجراءات جديدة في العمل، و استخدمهم لنظم حاسب جديدة أيضا، فإن العملية بدأت تكبو في مواضع عديدة.

و هنا اكتشف فريق إعادة ثلاث مشكلات أساسية (و مرتبطة) كانت

كالآتي:

١. لم يكن العديد من الممثلين معتادين على المستويات الجديدة من المسؤوليات الملقاة على عواتقهم، و كانوا مترددين في أفعالهم و خائفين من اقتراف الأخطاء.

## حالة الطلبات المتأخرة

٢. استمر الكثير من العاملين في الاعتماد على عادات عملهم القديمة عند فشل الإجراءات الجديدة بشكل كامل. فبرغم وجود المعلومات المتعلقة حول توفير المخزون في حساباتهم مثلاً فقد كان ممثلو تنفيذ الطلبات يتركون العملاء ينتظرون على الهاتف (أو حتى أنهم يعدونهم بالاتصال بهم لاحقاً) عندما يكونون على الخط مع ضبط المخزون أو التوزيع للتأكد من المخزون الفعلي المتوفر. كما أنهم كانوا يحتفظون بقوائم يدوية لمستويات المخزون، و يقومون بمقارنتها مع بعضهم البعض، و كأنهم يتسوقون في البقالة.

٣. أعترض الكثير من الممثلين حول المهام الإضافية التي كانوا يؤدونها. و كما قال أحدهم: "لقد قمت برفع راتبي بمقدار دولار واحد في الساعة و تطلبون مني القيام بأعمال ثلاثة من الموظفين. فلم تتوقعون مني أن أكسر ظهري في العمل لقاء هذا الأجر الزهيد؟"

فإن كنت ما تزال قائداً للفريق (بطريقة ما) فماذا أنت فاعل؟

## الواقعة الخامسة:

### انتصار الفضيلة

كانت لهذه القصة نهاية سعيدة، برغم أنها استغرقت وقتاً أطول بكثير من الوقت المخطط لها للوصول إلى المستويات المتوقعة للإنتاجية (و التي تخطئها في نهاية المطاف). و قامت قائدة الفريق و صاحبة العملية و فريق إعادة باتخاذ أربع خطوات لفطم الناس من "نظم الظل" اليدوية، محققين بذلك التنفيذ الكامل للعملية الجديدة:

## حكايات من طريق الإعادة

١. قام الفريق بتوفير جولة جديدة من التدريب مركزا هذه المرة ليس على المهام المحددة والإجراءات (التي خبرها الممثلون) بل على رؤية الشركة وأهدافها، أي لتصميم الإجمالي للعملية وأدوارهم ومسؤولياتهم في المساهمة في تحقيقها، وهاكل للمساعدة ونظم الإدارة التي تمكنهم من النجاح. وهذا يعني أنهم (و لو بشكل متأخر) قاموا بتوفير ذلك للنوع من التدريب الذي يعمل على تغيير تفكير الناس وفهمهم لأنفسهم ولعملهم.

٢. قام فريق الإعادة بإقامة مكتب مؤقت للمساعدة و تجهه بالعاملين حتى يوفر لممثلي الطلبات والمخزون العون من خلال الهاتف، علاوة على تقديم الخدمة الميدانية لهم. فإذا ما احتاج أحدهم إلى العون في حل مشكلة أو الإجابة على استفسار، فإن بإمكانه الاتصال هاتفيا بهذا المكتب للحصول على ما يريد. وقد يرسل المكتب عند الضرورة أحد منتسبيه لتقديم المساعدة الميدانية للسائل شخصيا. ويعمل هذا المكتب وفق قاعدة محددة مفادها عدم إخبار الإدارة عن طلبات العون من الممثلين، إذ أن السبب الرئيس لتأسيس المكتب هو الأخذ بيد الممثلين للنجاح في تأدية مهام عملهم، وليس قياس مقدار إنتاجيتهم أو تحديد عيوبهم.

٣. تم تحسين نظم المعلومات لرفد كل فرد من الممثلين بمعلومات التغذية المستعادة عن جودة ودقة و وقتية عمله. كما تمت إضافة قائمة "تذكير" موسعة من الطلبات والأفعال التي تنتظر الحل. و مرة أخرى، فقد تم توفير هذه المعلومات لتحسين الأداء الشخصي للممثلين، و لم تكن لتنتقل إلى الإدارة إلا بشكل ملخص يتم فنيه توصيف فاعلية العملية بكاملها.



## حالة الطلبات المتأخرة

٤. قامت قائدة الفريق و صاحبة العملية بالعمل مع مديري الأقسام و موظفي الموارد البشرية لتحديث مستويات الأشتغال و تعويض الممثلين عن عملهم.

و هكذا انتهت هذه الحالة نهاية طيبة، غير أنها تصور بعض التحديات و العيوب و العوامل الحيوية التي تلعب دورها في عملية الإعادة. فالأزمات الأربع التي أوردناها هنا هي من بين أكثر الأزمات شيوعا في تنفيذ الإعادة، و نلخصها كالآتي:

١. فقدان صاحب العملية أو صاحب المشروع أو كليهما.
٢. النزاع و العناد داخل المنظمة الذي ينشأ في العادة حول أمور المسؤولية و الضبط.
٣. تعثر المشروع للتجربي الذي غالبا ما يمكن إرجاعه إلى عيب في تصميم العملية.
٤. الإبقاء على "نظم الظل" بسبب الصعوبة التي يجدها العاملون في التخلي عن عادات العمل القديمة و عدم شعورهم بالراحة مع العمليات الجديدة.

و بمعزل عن السؤال الذي يختتم كل من الوقائع الخمس المار نكرها أعلاه، و هو "ماذا ينبغي على قائد الفريق أن يعمل؟" فإنه يحتم علينا التعامل مع نقطتين جوهريتين هما: ما هو السبب للجذري لكل مشكلة؟ و ماذا كان ينبغي علينا عمله في السابق للتعامل مع هذا السبب الجذري لمنع المشكلة من الحدوث مرة أخرى؟ و للإجابة على هذين السؤالين، نقدم الاقتراحات و نقاط المناقشة التالية كي

## حكايات من طريق الإعادة

تكون زادا فكريا لنا في معالجة المشكلات المصاحبة لعملية الإعادة:

### الواقعة الأولى:

#### اختفاء صاحب العملية

لا شك بأن لن نتجز شيئا من مشروع الإعادة إلا بوجود صاحب عملية أو صاحب مشروع مؤثر، و أن يكون بوسعك العمل مع صاحب عملية غائب عنها، كما كان الأمر مع نائب الرئيس بشئون التصنيع. كما أنه من المتوقع جدا أن لا يبقى صاحب عملية مؤثر في مكانه طيلة لعدد من السنين لأن المديرين الأقوياء يكونون في العادة عرضة للترقية و صعود السلم الوظيفي. و على هذا الأساس فإنه ينبغي على قائد الفريق و المدير التنفيذي الأول للشركة إيجاد خطة مساندة أو إيجاد البديل للتعويض عن صاحب العملية عند تركه لها. كما أنه كان ينبغي على صاحب العملية الأصلي أن يعطي التزاما قويا (كجزء من تحالفه مع المدير التنفيذي الأول) لضمان انتقال هذا المنصب الحيوي بانتظام و فاعلية إلى سلفه. و هنالك معضلة أخرى في هذا السياق مردها إلى أن المشروع يستلهم الكثير من حيويته و عزمه من الالتزام الشخصي لصاحب العملية، غير أنه من الحيوي في ذات الوقت توزيع شيء من مسئولية العملية إلى جميع المديرين الكبار و بخاصة صاحب العملية البديل.

## حالة الطلبات المتأخرة

### الواقعة الثانية:

#### الاختلاف حول البيقات

إن السبب الجذري في هذا الاختلاف كان مرده إلى الفضل في فهم المقاومة داخل للمنظمة، و قي التعامل الواضح معها. و إذا لم يتم عمل ذلك بوقت مبكر فقد يجد الفريق أنه من الضروري تقديم تنازلات غريبة، تماما كما حدث في هذه الحالة. و كان يوسع نائب الرئيس لشئون التصنيع أن يكون أكثر ميلا لتقديم التنازلات لو أنه عمد إلى التشاكر المباشر مع الأخرين في مسئولية نجاح المشروع. و برغم أنه لم يكن صاحب المشروع الأصلي فقد كان يوسعه، لكونه أحد المديرين التقنيين لوظيفة رئيسة هي للتصنيع، أن يشعر بالمسئولية تجاه إنجاح مبادرته. غير أن الواقع يحتم في بعض الأحيان تقديم التنازلات حول تصميم العملية حتى يكون بالإمكان تفادي الحواجز التي تقفها الجماعات المختلفة المصالح في المنظمة.

### الواقعة الثالثة:

#### أثر الوظيفة غير المرئية على العملية

تري أكان الأمر تخريبا من قبل نائب الرئيس لشئون التصنيع؟ أم أنه كان مؤامرة من قسم ضبط المخزون؟ فأمر كهذه ليست غريبة عن المنظمات، غير أن المسألة الحقيقية هنا هو وجود "العملية غير المرئية". فلم يكن لفريق الإعداد فهما عميقا بما فيه الكفاية لعمليات الأعمال. و لم يكن ينبغي لهذا العمل القائم على التوازن الذي قام به قسم ضبط المخزون أن يظل سرا لا يراه أحد. لاحظ هنا أن الفهم الضروري لهذه العملية لم يكن ليأتي من المقابلة للشخصية الشديدة التدقيق للعاملين في هذا القسم أو من توثيق العمليات اليدوية أو العمليات الورقية القائمة،

## حكايات من طريق الإعادة

بل إنه يأتي فقط من فهم واقع العملية من خلال الجلوس في قسيمي ضبط المخزون و تخطيط الإنتاج لبضعة أسابيع في المرة الواحدة. فالمشكلة هنا تكمن في الإخفاق في الانتباه بشكل كاف إلى عوامل تلعب دورها في "محيط" العملية و ليس في مركزها.

### الواقعة الرابعة:

#### و التي وقع فيها المحذور

من بين المشكلات التي وقعت هنا هي المزج غير المناسب للتعليم مع التدريب. فقد تم تعليم الممثلين مهام جديدة غير أنهم لم يعلموا غرض و سياق عملهم الجديد. و تمثلت مشكلة ثانية في عدم توفير المساعدة الكافية للعاملين من قبل فريق الإعادة أثناء عملية تدشين العملية الجديدة، في حين تمثلت مشكلة ثالثة في عدم توجيه الانتباه المناسب إلى تصميم أعمال العاملين و نظم تعويضهم عن هذا العمل. و برغم أنه لا بد من وجود نظم الظل إلى حد ما، فإن المهم هو توقع وجودها و من ثم التخلص منها. كما أنه من الضروري أيضا الأخذ بيد العاملين لنيل طرق عملهم القديمة، علاوة على إتقانهم لطرق العمل الجديدة.

كما أنه من المفيد أيضا التفكير بالمسؤولية الإجمالية لهذه المشكلات. فليس هنالك من نقص في المرشحين الذين ينطبق عليهم دور كبش الفداء في تحمل مسؤولية المشكلات التي حدثت، نذكر منهم قائدة الفريق الذي أخفقت في تحديد المتطلبات المتوقعة، و صاحب العملية الأصلي الذي هجر المشروع من أجل فرصة عمل أفضل، و نائبة الرئيس الجديدة لشئون التسويق التي أظهرت خللها و ترددها بدل أن تلعب دورها القيادي المتوقع منها، و المدير التنفيذي الأول الذي سمح (و ربما كان قد شجع) سياسة الاستقطاب و المحاور دخل الشركة، و بالطبع

## حالة الطلبات المتأخرة

العاملين الضيقي الأفق في قسم ضبط المخزون، و نائب الرئيس لشئون التصنيع الشائن للخلق. و لحل السؤال الأهم هنا هو: ماذا كانت الأخطاء التي شكلت الأساس لأن تكون هذه المشكلات حتمية بالشكل التي كانت عليه؟ و نحن نرشد الأسباب الثلاث التالية:

- عدم توقع التحدي و الجهد المطلوب و بخاصة عند التنفيذ.
  - عدم التعامل مع مقاومة العاملين لجهد الإعادة بشكل مبكر و بشكل مباشر بما فيه الكفاية.
  - تقادي قضية إعادة تنظيم هيكل الشركة لصالح تمشية الأمور.
- و كي نقيم القسط في حكمنا، فإله لا يمكن تقادي أيا من هذه المثلث بشكل كامل، إذ إنها تنشأ من الطبيعة البشرية ذاتها و من طبيعة الإعادة. و بطبيعة الحال، فإن إعادة الهندسة، شأنها شأن أي عمل متناه في التعقيد، توفر فرصا جمة للوقوع في الخطأ.
- و كما هو الأمر دائما، فإن اللاعب السريع هو الذي يربح.

## الفصل الثالث عشر

### الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

يحكى أن أفقليدس أخبر ذات مرة أحد الملوك المنعظمين للمعرفة أنه لم يكن هنالك طريق ملكي إلى علم الهندسة. ونحن نقول للمديرين هذه الأيام أنه ما من طريق واحد لإعادة الهندسة. و برغم أن القواعد التي تحكم حركة المركبات تنطبق في كل مكان، بمعنى أنك إذا أسرعت في قيادتك لسيارة في أحد المنعطفات أكثر من اللازم فإنك ستحيد بها عن الطريق، غير أن المسارات التي تأخذها المركبات تتباين إلى حد بعيد. و لما كانت المنظمات المختلفة تنشأ في أماكن مختلفة، فإنه ستكون لها أولويات مختلفة و ستتحرك بسرعات مختلفة و ستستخدم أساليب مختلفة. و هاهي قصص ثلاثة طرق إلى اللجنة الموعودة لإعادة، أولها عريض و ثانيهما سريع و آخرها غير مباشر. و الفروق بين هذه الطرق واضحة، كما أن السمات المشتركة فيما بينها واضحة أيضا، حسب ظننا.

#### شركة انجتلارد: الطريق العريض

تميل بعض مجهودات إعادة إلى أن تكون ضيقة التركيز منصبة على عملية مفردة في جزء منفرد من الشركة، في حين تميل مجهودات أخرى إلى الهجوم على جبهة عريضة لتؤثر على العديد من أجزاء الشركة، ويمكننا تبعا لذلك تحقيق نتائج مذهلة، غير أنها تتطلب بالمقابل طموحا و التزاما خارقا للعادة. و قد

## حكايات من طريق الإعادة

توفرت كل هذه العناصر مجتمعة في شركة انجلهارد Englehard المختصة بالكيمويات و المواد المصنعة و التي تتخذ من ولاية نيو جيرسي مقرا لها. و تشكل الكيمياء السطحية مجال الخبرة الرئيس للشركة، و تشكل صناعة المحفزات لو معجلات للتفاعلات الكيمائية تجاريتها الرئيسية. و للشركة ست شركات فرعية، و تبلغ عائداتها السنوية بحدود ٢,٠٢ بليون دولار.

و قد كان للإعادة وقع كبير على الشركة. فقد صرح دونالد لاتوري الرئيس و المدير التنفيذي الأول للعمليات مؤخرا بأن "إعادة هندسة العمل أضحت تشكل جزءا مهما من عملية التغيير الرئيسة لثقافة الشركة، إذ تمر شركتنا بتحولات مثيرة نقصد من ورائها زيادة عائدات الشركة بشكل كبير جدا بحلول العلم ٢٠٠٠، و تشكل إعادة الهندسة إحدى المكونات المهمة من مجهوداتنا، إذ أن لها الفضل في إيصالنا إلى المقام الذي نحن فيه الآن، و قد أعانتنا في تحقيق عائدات قياسية في السنوات الثلاث الماضية، و ذلك من خلال تقليل النفقات في مرافقنا الصناعية بشكل كبير جدا".

و لقصة الإعادة في هذه الشركة جنورها التي تمتد إلى أواخر الثمانينيات، عندما قامت الشركة بتنفيذ جولات عديدة من إعادة التنظيم توجت في جهود العام ١٩٩٠ الذي أراح أكثر من ٥٠٠ وظيفة في الشركة. و قد هدف هذا التغيير إلى تخفيض التكاليف و زيادة السرعة و المرونة من خلال إزالة النزعة البيروقراطية بين العاملين في الشركة و في إدارة عمليات التشغيل. غير أن لاتوري أقر بأننا تعلمنا أننا لم نغير في الواقع طبيعة العمل في الشركة، بل إننا تخلفنا من العاملين فقط. و قد قاننا هذا التعلم إلى أن ندرك بأن علينا تغيير طبيعة العمل أيضا".

و في شهر نوفمبر عام ١٩٩١ عقدت الشركة اجتماعا لجميع كبار مديريها لاستكشاف سبل جعل للشركة أكبر شركة في العالم لتصنيع المحفزات الكيمائية.

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

و أدركت الإدارة في الاجتماع بأنه لن يكون بمقدورها الوصول إلى هذا الهدف بالتشكيل القائم للشركة، و بأن التحسينات التي أجريت في الماضي لم تكن كافية لتفعيل النمو المستقبلي للشركة، و لم يكن هنالك من بد أمام الإدارة إلا أن تعيد هندسة عملياتها.

و لما كان التصنيع هو المحرك المهيمن لتكاليف الشركة، فقد أعلن لاتوري بأن إعادة ستبدأ بهدف فوري مقاده تقليل النفقات بين ٢٠ إلى ٣٣ في المائة، أو أقل بمقدار ١٠ في المائة من الموقع المتميز في صنفه، أيهما كان الأكثر تفضيلاً، في موقع واحد في كل شركة من شركائنا الفرعية خلال فترة اثني عشر شهراً. و كان هذا الهدف طموحاً جداً نظراً لأن إعادة تنظيم الشركة و برنامج الجودة فيها كانت تحاول منذ مدة تقليل هذه النفقات. كما أنه لم يكن لأحد من المديرين أي فكرة عن كيفية تحقيق هذا الهدف. و قد أصر لاتوري كذلك أن يكون جهد إعادة ذاتي للتمويل. و بدأ العمل في هذا الجهد في الأول من يناير عام ١٩٩٢، و حدد له اثنا عشر شهراً لإكمال تنفيذه.

و قد تم تكليف ستيفن بوك الذي كان حينها مديراً للنظم المعلومات لإدارة جهد إعادة. و قد وقع عليه الاختيار لأنه هو الذي كان مسئولاً عن جلب فكرة إعادة إلى الشركة، إذ أنه دأب على إجبار رفاقه على قراءة مقال بعد آخر عن إعادة، و جرحهم جراً إلى ندوات حول ذات الموضوع، و كان يُعد بشكل عام بطلها. و كان الدافع الأصلي الذي جذب بوك نحو إعادة هو تبرمه من نظم المعلومات التقليدية التي قامت فقط بمكنة الطرق القائمة لأداء العمل. و لقد كان إصراره و تعلقه بمفهوم إعادة شديداً إلى الحد الذي دفع برفاقه إلى جعله منسق إعادة فور ورود الأمر إليهم بالبدء فيها نكابة به و انتقاماً لهم من إلحاحه و حملسه لها.



## حكايات من طريق الإعادة

و في السنة التي تلت قضى بوك ٨٠ في المائة من وقته في عملية الإعادة. و برغم أن حقل اختصاصه كان في مجال نظم المعلومات إلا أنه لم يلجأ إلى تحويل الإعادة إلى "رحلة تقنية". و كان هذا الأمر واضحاً في تشكيلة الفريقين اللذين كونهما على عجل، إذ أسمى الأول فريق الكفلاء، و الذي كان يضم المدير التنفيذي الأول للعمليات، و المدير التنفيذي الأول المالي، و نائب الرئيس للموارد البشرية، و نائب الرئيس لتطوير الشركة، في حين أنه أسمى الفريق الثاني قوة مهام الإعادة، و الذي كان يضم بوك نفسه، و أحد المديرين الماليين، و نائب الرئيس للبحث و التطوير، و أحد نواب الرئيس لشئون التصنيع، و أحد مدبري تطوير الشركة.

و بدأت قوة المهام عملها بتشكيل ستة فرق ركّز كل منها جهده على موقع تصنيع معين في شركة فرعية مختلفة. و كان الفريق الواحد مؤلفاً من ثلاثة إلى ستة عاملين تم اختيارهم من الموضع المستهدف ذاته. و لم يمتلك تشكيل هذه الفرق إلا القليل من الجهد و الوقت، و ذلك بسبب التدخل الفاعل لفريق الكفلاء، و بخاصة لاتوري، الذي قال: "لقد وجهنا ضغطاً قوياً على هذه الشركات الفرعية، و كان تجاوبهم معنا رائعاً".

و تركّز عمل قوة المهام على تفعيل الفرق للسنة و تسهيل عملها، و كانت مساندتها مبنية حول سلسلة من الاجتماعات الحيوية التي عقدت على مدى سنة كاملة، و التي تم فيها استكشاف مشكلات رئيسة و اتخاذ قرارات بشأنها. و قد تركّزت الجلسة الأولى التي عقدت في مطلع يناير عام ١٩٩٢ على تنظيم جهد الإعادة و تحديد مساره. كما اجتمع فريق الكفلاء و الإدارات العليا للشركات الفرعية مع الفرق الستة لفرض ما أطلق عليه بوك "رحلة بالمنطاد فوق الشركة"، أي نظرة من الأعلى على الشركة و على عملياتها. و كان الهدف من هذه الرحلة

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

تزويد الجميع بمنظور شمولي عن الشركة، غير محدود بقصر النظر التنظيمي و الانحياز الموروث. و تجد العديد من المنظمات في هذه للرحلة تجربة مفعمة بالإيجابية، أو أنها بمثابة المكافئ في عالم الأعمال لرؤية الأرض من الفضاء.

و في الاجتماع الذي عقد في شهر يناير اكتشف المجتمعون بأنه لم يكن أحدا منهم، و حتى المديرون للتففيزيون الكبار على وجه الخصوص، يفهمون بحق كيفية عمل الشركة بشكل عام. و قد قاد هذا الإدراك المجتمعين إلى بناء نماذج للعمليات في الشركات الستة، تحوي كل منها ما بين ست و اثنا عشرة عملية رئيسة. كما قاموا أيضا بتحديد نقاط الثقل لكل عملية. و نقطة الثقل هي جانب من عملية تتسبب التحسينات الصغيرة فيها في إحداث تأثير كبير على الأداء العام للعملية. و يشكل هذا التأثير غير المكافئ هدفا مهما في جهد الإعادة. فجدولة الإنتاج على سبيل المثال هو نقطة ثقل في العديد من عمليات التصنيع، حيث بإمكان حتى التحسين الصغير في نقتها تقليل مستويات المخزون بشكل مذهل.

و بعد هذا الاجتماع بدأت الفرق بدراسة عملياتها و تحديد مواضع محددة فيها تتطلب التحسين، و تم تقديم النتائج و مناقشتها سوية و من ثم التحقق منها في الجملة التالية لقوة مهام الإعادة في شهر مارس، و الذي أعطى الضوء الأخضر للفرق للبدء بعملية التخطيط المكثف. و تلا هذا الاجتماع لاجتماع آخر في شهر يونيه تركز العمل فيه على خطط العمل و جداول المشروع و متطلبات العمل للموارد. و يتضح مما تقدم القدر غير العادي من الإنجاز الذي يمكن للالتزام الإداري و تبني منظور العمليات تحقيقه. ففي خلال ستة أشهر فقط تحولت الشركة من ما بدا في حينه هدفا غامضا و متعذر التحقيق إلى برنامج منظم و مجدي.

و خلال الشهر الست للتالية، باشرت الفرق الست بالعمل على تنفيذ

## حكايات من طريق إعادة

المشروع، و عُهد إلى كل عضو في فريق قوة مهام الإعادة مسئولية الإشراف على إحدى الفرق كمستشار داخلي و كمخول بإمكانه توفير الموارد عند الحاجة إليها. و تم عقد الاجتماع النهائي في ديسمبر لتقديم النتائج. و تبين أن الضغط و الإلحاح قد أتيا أوكلهما، فقد حققت الفرق السنة كلها تخفيضاً في التكاليف بلغ في الأكل عشرين في المائة، حتى أن العديد منها نجح في الوصول إلى هدف ٣٣ في المائة.

و قد تجلت الجدية التي أظهرها أسلوب إدارة الشركة تجاه الإعادة بالأفعال التي قاموا بها في الشركة الفرعية التي تقوم بتصنيع المعجلات النفطية، إذ تمكن فريق الإعادة فيها تخفيض التكاليف وفق الهدف المقرر، و نجح في ذات الوقت في زيادة قدرة التصنيع في الشركة بنسبة ٤٥ في المائة، و الذي أكد بدوره إلى الحاجة إلى توسعة المصنع وفق خطة تبلغ تكلفتها عدة ملايين من الدولارات مسبق و أن تمت الموافقة عليها. و من الواضح هنا هو أن فريق الإعادة أراد أن يدعي لنفسه هذه الملايين العديدة ك فوائد للمشروع، غير أن فريق الكفاءة أصر على أن القدرة المضافة بحد ذاتها لم تكن فائدة تدر دخلاً للشركة، بل أن إنتاجها فقط عند بيعه يمكن أن يعد جزءاً من نتائج الإعادة. و لم يكن الكفاءة في قرارهم هذا جشعين أو عشوائيين، إذ أن قرارهم أعطى الفريق حافزاً قوياً لإيجاد العملاء المناسبين لهذه القدرة المحسنة للشركة.

و لغرض مجابهة هذا التحدي المتمثل في بيع نتائج هذه القدرة المحسنة للشركة، فقد باهر الفريق إلى إعادة هندسة عملية اقتناء العملاء في الشركة. ففسي الماضي، كانت شركة انجلهارد قد حققت أعظم نجاحاتها من بيع منتجاتها إلى قطاع محدد من عملاء المعجلات أو المحفزات النفطية، و الذين كانوا بشكل خاص العملاء الصغار المستقلين. غير أنها لم تحقق نفس الدرجة من النجاح مع الشركات الكبرى ذات المواقع المتعددة، و التي تطلبت عملية البيع لها علاقات عمل طويلة

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

الأمد، و أسلوب في البيع يقوم به للفريق بشكل جمعي، و مشاركة العديد من الأقسام فيها في عملية البيع، بدءا بالمشتريات و انتهاء بالبحوث و التطوير. فلم تكن الشركة ببساطة مهياة لهذا النوع من أسلوب البيع الذي يتطلب تعاون أقسام عدة تقوم بأداء وظائف مختلفة لتحقيقه.

و لغرض البيع إلى هذا النوع من العملاء فقد عمد فريق إعادة إلى الإتيان بعملية جديدة للبيع يتم فيها تخصيص فرق من أقسام مختلفة فسي الشركة للتعامل مع حسابات عملائها الرئيسيين. و ركزت العملية أيضا على الصلات التي تربط بين شركاتها الفرعية حتى يكون بمقدور مختصي التوزيع فيها على سبيل المثال أن يفهموا بالضبط كيف يرغب العملاء استلام بضائعهم من حيث الرزم و جدول التسليم و غير ذلك من الأمور. و لقد حققت هذه الطريقة الجديدة في البيع نجاحا منقطع للنظير بحيث أن جميع نتائج الوحدة الجديدة المحسنة قد تم بيعه بالكامل في ستة أشهر فقط. فبفضل إعادة تمكنت الشركة الفرعية المحفزات للنظرية زيادة حصتها في السوق العالمي بمقدار ٣٥ في المائة، و حققت زيادة مهمة في أرباحها.

و ورغم أن السنة الأولى من إعادة قد حققت هدفها المرن، غير أن السنة الثانية كانت قد "أظهرت أن إعادة أصبحت أكثر إمتاعا من ذي قبل" وفقا لما قاله لاتوري المدير التنفيذي الأول للعمليات. "قد بدأنا بعمل أشياء مثيرة، إذ كان نشاطنا المبني نجاحا إلى الحد الذي دفع بالعديد من العاملين في الشركة إلى التقدم إلى منسق إعادة مستيقن بوك لمساعدتهم في تغيير طرق العمل في كل مكان فيها". و تم توسعة جهد إعادة ليتحول إلى مجهودات واسعة للنطاق، مثل عملية البيع التي ناقشناها آنفا، كما أنه شمل أيضا تعزيز العمليات مثل نظم المعلومات و النظم المالية، و حتى أنه امتد أيضا إلى تعزيز عمليات الشركة على النطاق العالمي.

## حكايات من طريق الإعادة

و كانت جميع عمليات الإعادة أثناء السنة الأولى قد تمت في مصانع الشركة في الولايات المتحدة. غير أن نجاح هذه التجربة دفعت بالشركة إلى تصدير معرفتها بالإعادة إلى مرافقها في أنحاء العالم. فبرغم العوائق الثقافية التي برزت سريعا على السطح، فقد تم تحقيق النجاح في النهاية. ففي هولندا على سبيل المثال، تحول العاملين في الشركة هناك إلى مؤمنين حقيقيين بالإعادة بعد أن فهموها كما يقول لاتوري. "تقد حق فرع للشركة هناك تخفيضا بمقدار ٣٥ في المائة في التكاليف خلال السنة الأولى، ونحن الآن نعمل في فرنسا و في بريطانيا. كما أننا بدأنا برؤية بعض للنتائج الواعدة للغاية في مؤسساتنا الفرعية في اليابان".

و من الطبيعي أن نجد بعض الناس الذين لم يتأقلموا مع جهد الإعادة، و كان عليهم ترك برنامجها. "تقد كان علينا التخلص من بعض الممارسين" كما قال لاتوري، "غير أن حصولنا أيضا على نتائج طيبة و بشكل مثير دفع العاملين إلى توجيه الضغط على أقرانهم حتى يسلّموا بعملية التغيير. و لم نندش عندما جاءت معظم المشكلات من الإدارة الوسطى، إذ شعر المدبرون فيها بأعلى درجات التهديد من التغيير الذي حصل. فقد تم تسوية الهرمية الإدارية على هذا المستوى، و تناقصت نسبة العاملين إلى المشرفين من ثمانية إلى واحد، إلى خمسة عشر أو حتى ثمانية عشر عاملا إلى مشرف واحد.

غير أنه لا رجعة بعد اليوم، فقد غدت الإعادة سبيلا للحياة في شركة انجلهارد. و قد أوجز ستيفن بوك الذي أصبح الآن نائب الرئيس لشؤون نظم المعلومات و الجودة و إعادة الهندسة نظرة الشركة إلى الأمر بقوله: "تقد أصبح التغيير جزءا رئيسيا من حياتنا. فلن يكون للتغيير من قرار و لن نكون 'عائدين' بعد اليوم".

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

الأشياء التي نفّتها شركة التجهاردي بشكل سليم

أنها بدأت وتمكنت بأهداف وجدول واضحة ومرنة

أنها تبنت منظور للعمليات في عملها

أنها حققت نجاحا مبكرا جعلته الأساس لعملها

أنها نشرت جهد الإعادة في كافة أرجاء الشركة

### شركة ليبرتي التعاونية: الطريق السريع

تعد شركة ليبرتي التعاونية Liberty Mutual التي مقرها مدينة بوسطن شركة للتأمين والخدمات المالية، و يعمل لديها أكثر من عشرين ألف موظف، و تصل أصولها إلى أكثر من ٢٥ بليون دولار. غير أنه برغم نجاحها بشكل عام إلا أنها تعاني من مشكلات متواصلة في شركتها الفرعية التي تغطي سوقها الوسيط، و التي تختص ببيع التأمين إلى الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم. و تتضمن الخدمات التي تقدمها هذه الشركة تعويضات العاملين، و المسؤولية القانونية العامة، و التأمين على المنشآت، و التأمين على السيارات. و لم يكن مستوى ربحيتها مرضيا إلى حد بعيد، و كانت للمعايير الرئيسة للأداء أدنى من للمعايير المعتمدة في تجارة التأمين بشكل عام.

و ظنت الشركة في البداية بأن قسم الضمان كان مصدر المشكلة، إذ أنه القسم الذي تتخذ فيه القرارات حول قبول أو رفض المخاطر، و مقادير الأقساط المستوفاة من العميل. غير أن الدراسة الدقيقة للوضع كشفت أن عملية اختيار المخاطرة و الضمان و إصدار وثيقة التأمين، أي جميع الخطوات المتضمنة في عملية اقتناء العميل و تنفيذ الطلب، كانت بحاجة إلى إعادة الهندسة، بغية التخلص من عيوب العملية و تحسين مستوى الربحية في أداء الشركة.

## حكايات من طريق الإعادة

و كانت أعراض المحنة عديدة ومتباينة، و كان أكثرها دلالة أن العمل المضيف للقيمة لم يكن يشكل إلا للنزر اليسير من الوقت الذي تستغرقه العملية. فقد كان متوسط الوقت المستغرق من الاتصال الميدني مع العميل المحتمل و حتى إصدار الوثيقة له لثنتان و ستون يوما، لم يكن منها إلا ثلاثة أيام من العمل المضيف للقيمة. و بعبارة أخرى، فإنه كان على العميل أن ينتظر اثنا عشر أسبوعا كي يحصل على عقد لم يعمل عليه موظفو الشركة إلا أربع و عشرين ساعة لا غير. و كان السبب الأساس وراء هذه الدورة الطويلة وجود ما بين خمس عشرة إلى عشرين نقلة لطلب التأمين بين أقسام الشركة المختلفة. و مما زاد الأمور تعقيدا هو أن أقسام المبيعات و الضمان و الإنتاج كانت تستخدم نظم حاسب مستقلة، و كان على كل قسم إعادة إدخال بيانات الطلب عند وروده. و قد أدى هذا الترتيب إلى أخطاء في الإدخال، و تسبب بدوره بطبيعة الحال إلى مزيد من التأخير.

و فوق هذا كله، فقد وصل الصراع التقليدي بين قسم المبيعات الذي كان يريد إبرام الصفقات، و قسم الضمان الذي كان مهتما بالتزيت حول تحديد ثمن التأمين إلى مستويات غير مسموعة. و كان يجري تسوية جميع هذه الاختلافات تقريبا بين هذين القسمين المتحاربين دائما من خلال عملية استئناف رسمية تشمل في الغالب أربعة مستويات إدارية مختلفة. و قد أدت جميع هذه المثالب في عملية تنفيذ طلبات التأمين إلى ارتفاع في التكاليف و إلى إطالة أزمان الدورات و تنمر العملاء. و قد كانت كل هذه الإشكاليات هي التحدي الذي واجهته شركة ليجيرتي التعاونية عندما بدأت في إعادة الهندسة في سبتمبر ١٩٩٢.

و لم يمتنع للشركة حل هذه الإشكاليات إلا بعد مرور إحدى و عشرين شهرا، أي بحلول منتصف سنة ١٩٩٤، حيث استطاعت التخلص تقريبا من جميع نقلات المعاملات بين الأقسام المختلفة، و تجنب عمليات الاستئناف، و قلت زمن

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

الدورة إلى أكثر من النصف. و لقد كانت نتائج هذه الحلول مذهلة على أداء الشركة، إذ أن الشركة تقدم الآن عروض أسعار تغطي نسبة أكبر بكثير من احتمالات الضمان من السابق، كما أنها قللت بالمقابل من نسبة قبولها للحسابات غير المناسبة. (و هذا يعني أنها لم تكن تجري ببساطة وراء حساباتها غير المستحصلة.) و استطاعت الشركة كذلك مضاعفة نسبة عروض أسعارها التي تحولت إلى صفقات منجزة، و ذلك برفعها من ١٥ في المائة إلى ٣٠ في المائة. كما تم في ذات الوقت تحقيق تحسين مهم في نوعية المخاطر التي تقبلها الشركة، و ذلك بقياس المطالبات المدفوعة كنسبة مئوية من الأقساط. و هذا يعني أن الشركة لم تزد من دخلها على حساب معايير قيامها بعملها، و قد تجاوزت المنافع السنوية الإجمالية للعملية الجديدة ٥٠ مليون دولار سنوياً.

و قد اعتمدت العملية الجديدة التي حققت هذه المنافع على تشكيل فرق جاءت من أقسام مختلفة في الشركة و التي أنيطت بها مسؤولية التعامل مع جميع العملاء في جزء معين من منطقة (حيث قسمت الشركة الولايات المتحدة إلى ثمان أقسام و ثلاث و أربعين منطقة). و احتوى كل فريق خبراء في المبيعات و الضمان و منع الخسائر، و تم تكليفهم بشكل جمعي بإنجاز العملية برمتها، بدءاً بالتخطيط للبيع، و مروراً بمعالجة الطلبات و الضمان، و انتهاءً بإصدار وثيقة الضمان. و تم كذلك توفير نظام معلومات متكامل لمساندة عمل الفرق، و كان أعضاء الفرق يعملون وفق نظام حوافز مشترك يعكس فاعلية البيع و ربحية حسابات الضمان. و هذا يعني من حيث التأثير ضرورة أن يفكر كل فرد في هذه الفرق كمندوب للمبيعات و ككاتب ضمان و ذلك لأنه يتحتم على الفريق الإيفاء بمتطلبات فئتين من المعايير. و باختصار، فقد تم تحويل عملية مجزأة إلى طريقة متسقة و متكاملة لأداء العمل. و من المفيد أن نعيد إلى الأذهان في هذا الصدد



## حكايات من طريق الإعادة

أن العملية الجديدة كانت في موضع التنفيذ في جميع أقسام و مناطق الشركة بعد إحدى و عشرين شهرا من بدء جهد الإعادة.

كيف يا ترى استطاعت الشركة تحقيق هذا الإعجاز الظاهري؟ و الجواب لا يكمن في ضربة حظ، بل في خصال خمسة مكنت الشركة من القيام به هي: الرعاية القوية، و العاملون المناسبون و المنظمون بالشكل الصحيح، و الإدارة المنضبطة للمشروع، و التجربة الميدانية المكثفة، و الالتزام بالتطبيق السريع.

الرعاية القوية. انبثقت القوة الدافعة لجهد الإعادة من تيريز مالوني نائبة الرئيس التنفيذية للضمان. كما تألف الفريق التنفيذي للمشروع، علاوة على مالوني، من المدير التنفيذي للعمليات أدموند كيلي، و نائب الرئيس جاري ليا الذي كان مسئولاً عن جميع العمليات الميدانية. و يمثل هذا الفريق الملاك القيادي لجميع مراكز السلطة في الشركة، و تلخصت مهمته ببساطة في ضمان نجاح المشروع، حيث قام بمهمة الارتباط بين إعادة الهندسة و اللجنة التنفيذية و مجلس المديرين، و ضمن حصول المشروع على العاملين المناسبين، و قام بمراجعة و إقرار المراجعات التي تمت على تصميم العمليات و خطط التنفيذ، و وفر التمويل اللازم للمشروع و مراقبة تقدمه، و قدم العون في تطوير خطط الطوارئ، و بقي على مقربة من الجهد الفعلي للإعادة على مستوي التخطيط و التنفيذ من خلال الاجتماع مع قيادة المشروع كل أسبوعين.

كما كان للمشروع أيضا مجموعة من الكفاء مكونة من نواب الرئيس للضمان و المبيعات و منح الخسائر و العمليات و نظم المعلومات. و قامت هذه المجموعة بلعب دور أدعاء الجدل من أجل تحدي نتائج الدراسات و الأفكار للتحقق من أنها أعدت بدراسة كافية، كما أن أعضاءها قاموا بدور السفراء إلى مجموعات العاملين الرئيسة في كافة أنحاء الشركة بغية ضمان تكامل جهد الإعادة

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

مع مبادرات الشركة الأخرى.

و لم تقم هاتان المجموعتان طيلة فترة جهد إعادة بالدعاية لهذا الجهد و تلبية المعاناة النفسية له في مراتب العاملين في الشركة، بل إنها نجحت أيضا في حل عددا لا يحصى من الأزمات، و قامت بإزالة العوائق، و وفرت السلطة المطلوبة لدفع كامل مسيرة إعادة إلى الأمام. و لولا المساهمات المكثفة و المستمرة لهما و عملهما اللدوب الذي لا يقتر لماتت إعادة ألف مرة و مرة.

الناس المناسبون ضمن التنظيم المناسب. و بتحول جهد إعادة من مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ أصبحت عملية تنفيذ المشروع أكثر تعقيدا، ففي بداية الأمر، كانت إدارة المشروع منوطة بفريق إعادة تصميم صغير مكون من ستة أشخاص يعملون بدول كامل، يرأسهم مدير مشروع قوي الشكيلة يرتبط إداريا بنائبة الرئيس لشئون للضمان تيريز مالوني. و تم اختيار أعضاء هذا الفريق على أساس معرفتهم بالعملية القديمة و قدرتهم على التفكير الخلاق و لمصداقيتهم في التنظيم و لرغبتهم في العمل بجد بشكل استثنائي. و قد أتت هذه الصفات أكلها بتقديم المشروع.

غير أن مرحلة التنفيذ زالت كثيرا من عدد الفرق، فقد كان هنالك فرق مخصصة لتحضير المواقع، و تطوير نظم المعلومات، و التدريب و تطوير الموارد البشرية، و الاتصالات، و التنفيذ التجريبي، و التنفيذ النهائي. و كان لكل فريق ما بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء بدول كامل، و كان هنالك الكثير من التداخل في عضوية الفرق لغرض التنسيق و التعاون فيما بينها. و قد ساعد هذا التنظيم الفرق للعمل بشكل مترامن لمعالجة مشكلات التنفيذ التجريبي و النهائي في وقت واحد. و نظرا لأن العديد من أعضاء الفرق لم يكونوا على معرفة ببعضهم البعض، لأنهم جاؤا من وحدات تنظيمية مختلفة، فقد كان هنالك الكثير من

## حكايات من طريق الإعادة

التمرينات المكثفة في بناء الفرق طيلة فترة تنفيذ المشروع. وقد ساهم كل ذلك في تكامل مجهوداتها جميعا.

الإدارة المنضبطة للمشروع. لقد تطلب العدد الكبير من الفرق العاملة على تنفيذ المشروع مستوى عاليا من تنسيق الجهود لضمان تكامل عملها جميعا بشكل مرض. ولتحقيق هذه الغاية، فقد تم تكليف كل فريق الإتيان بخطط مفصلة للمشروع يتم تكاملها في خطة رئيسة له. وقامت الفرق أيضا بتطبيق مجموعة شكلية من آليات حل النزاعات. ورغم أن للنزاع واختلاف الأفكار أمور حتمية، وحتى أنها مرغوبة في العمل الفرقي، إلا أنه من الضروري حلها بسرعة قبل أن تتفاقم وتتقبح. وقد قامت الشركة بإنجاز هذا النوع من حل النزاعات من خلال توفيرها لقواعد بيانات واضحة تتعامل مع القضايا المفتوحة، حتى لا يتم إخفاء شيء منها، ومن خلال الإصرار على فض هذه النزاعات بسرعة، وتدخل مدير المشروع بسرعة عند الاقتضاء.

ولقد كان موقف الشركة من قضية إدارة مدى شمولية الإعادة مهما بشكل خاص. فبمجرد أن غدا التصميم الجديد للسوق للوسيط للشركة وقعيًا واعدًا، بادرت مجموعة الحسابات الكبيرة للعملاء في الشركة بالتقدم بطلب للانضمام إلى جهد الإعادة. غير أن جميع مهنسي الإعادة، بدءًا بتريز ملوني و انتهاءً بأعضاء الفرق جميعا، صاحوا بصوت واحد لا و ألف لا لهذا الطلب. ترى ما السبب وراء هذا الرفض القوي لهذا الانضمام؟ أو ليس من الأفضل اغتنام الفرصة لإعادة هيكلة الشركة بالكامل؟ غير أن تمديد مدى الإعادة كان يعني وقتًا أطول للتنفيذ، وكلما طال الوقت كبرت معه المجازفة، وكلما كبرت المجازفة قلت فرص تحقيق الأهداف. ورغم أن مهنسي الإعادة كانوا متقهمين لاحتياجات الجميع، غير أنهم لم يسمحوا لأنفسهم قط أن يحيد اهتمامهم عن تركيزهم الأصلي، ولم يستسلموا أبدا

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

إلى إغواء توسيع مدى الإعادة، ذلك أن النمو البطيء لمدى ووظيفة الإعادة سيؤدي حتماً إلى عدم التقيد بجداول العمل و إلى تخطي الميزانيات. وبهذا الموقف الصلب عبر مهندسو الإعادة عن انضباطهم برفعهم لشعار: "ارفضوا كل القادمين!"

التجربة الميدانية المكثفة. ولد جهد الإعادة في مدينة بوسطن، و أنت أكثر قيادته من مقر الشركة الرئيس الذي كان يعمل فيه فريق التصميم. غير أن ذلك لم يغير من حقيقة أن الإعادة تمت في ميدان عمل الشركة، إذ لم يكن ليكتب للمشروع النجاح بدون قبول أقسام الشركة و مناطقها لإعادة تصميم عمالية الضمان. و على هذا الأساس، فقد حرص مهندسو الإعادة أن يكون المنظور للميداني و العاملين الميدانيين ممثلين و حاضرين في جهد الإعادة. فعند قيامه بتشخيص العملية القديمة مثلا، عمد فريق إعادة التصميم إلى مقابلة ما يزيد على ١٥٠ مديرا من جميع الأقسام الثمانية للشركة بغرض جمع المعلومات و الأفكار لتحسين العملية. و غدا كل شخص تكلموا إليه شريكا في المشروع، و داعية لزملائه الآخرين في الميدان ليقبلوا بالتصميم الجديد للعملية. و قام فريق الإعادة أيضا بمقابلة مديري الأقسام الثمانية في الشركة و أغلب مديري مناطقها الثلاث و الأربعين. كما تم الطلب من الموظفين الميدانيين "أن يحلموا أحلامهم"، و وجهت إليهم أسئلة حول كيفية عملهم للأشياء لو قدر لهم أن يبدعوا من الصفر، و الخصائص التي يرغبون رؤيتها في التصميم الجديد لتحسين أدائهم. ففي رحلة الإعادة هذه، لم يكن هؤلاء الناس بضاعة تنقل، بل كانوا هم المحركين لها.

و كان هنالك آلية أخرى لضمان الصلة الميدانية لجهد الإعادة تمثلت في المجلس الاستشاري الميداني، و لجنة مؤقتة مؤلفة من كبار المديرين الميدانيين من مناطق لم تتضمن في الأساس إلى التنفيذ التجريبي الأول لجهد الإعادة. و قد تقرر في لجنة غير عادية تغيير تركيبة المجلس بمرور الوقت بدل جعله ثابتا، كما لم يكن

## حكايات من طريق الإعادة

له جدول ثابت للاجتماعات ، إذ أنها كانت تعقد عندما يكون لفرق التنفيذ أمور مستجدة تريد الحديث عنها، أو عندما تكون عملية تطوير الاتصال الميداني قيد التنفيذ، أو عندما كانت تنشأ مسائل مهمة متعلقة بالمنظور الميداني للإعادة و قبول المجلس لإعادة تصميمها. و قد عمل العديد من القادة الميدانيين في عضوية هذا المجلس طيلة فترة تنفيذ مشروع الإعادة، و قد ترك كل منهم بصماته على المشروع، و التي ساعدت على تعزيز قيمته و تعميق التزام المجلس بنجاحه.

الالتزام بالتنفيذ السريع. لقد كان هذا الالتزام من بين أهم جميع العوامل الأخرى التي ساهمت في إنجاح جهد الإعادة في هذه الشركة. فمن خلال إصرارها على تحقيق التقدم السريع و الحصول على نتائج سريعة استطاعت الشركة إجبار نفسها على إيجاد طرق مختصرة فاعلة في كل خطوة خطتها على طريق الإعادة.

فمن خلال التزامها بقاعدة ٢٠/٨٠، و هي مبدأ بريشو Pereto's principle الذي ينص على أن ٢٠ في المائة من الجهد المبذول يعطي ٨٠ في المائة من الفوائد، استطاع مهندسو الإعادة تقليل زمن مرحلة التصميم إلى عشرة أسابيع من أجل سرعة تنفيذه، و تمكنوا أيضا من تسريع اختبار تصميمهم و التحقق من صحته من خلال تمرينات محاكاة قامت بإعادة تشكيل مواقف بيع فعلية. و أتبع المهندسون كل محاكاة بجلسة رسمية لاستخلاص المعلومات، لتوثيق ما تعلموه و لتحسين تصميمهم. و كانت عمليات المحاكاة مفتوحة للجميع لتمكين الموظفين الميدانيين حضورها و ملاحظة العملية الجديدة و هي قيد التنفيذ. كما تم تسجيل جلسات المحاكاة الأفضل موضوعا و تنظيما على أشرطة مرئية بغية استخدامها في الإعلان لجهد الإعادة و في تدريب الموظفين أيضا.

كما تم توسيع التركيز على السرعة ليشمل تطوير نظم المعلومات أيضا.

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

فبدل بناء نظم تقليدية متناغمة تتميز بأزمان دلالية طويلة و مواصفات خالية من المرونة، استخدم فريق تطوير نظم المعلومات أسلوبا تكراريا للنمجة البنينة لتطوير البرامجيات، يتم فيه و بسرعة تطوير تطبيقات صغيرة غير كاملة، ليتم بعد ذلك تقييم أدائها و تحسينها بسرعة. و قد مر كل نظام من النظم الجديدة الخمسة بعدد لا يحصى من الإصدارات و التعديلات المتعددة و التزيينات الدائمة. كما قام الفريق أيضا باستخدام شركات لتطوير النظم من خارج الشركة لتعزيز مواردها، حيث مكّنهم ذلك من تطوير نظمهم بأقل من ثلث الوقت اللازم لإنجازها. و كان على الشركة تنفيذ العملية الجديدة للمبيعات في ثلاث و أربعين منطقة في أرجاء الولايات المتحدة. و لضمان الشروع بعملية التنفيذ بسرعة، عمد مهندسو إعادة إلى اختبار التصميم الجديد في موقعين تجريبيين. و كان الغرض من هذا الاختبار "اقتراح أكبر قدر من الأخطاء"، حيث أن مقدار المجازفة و الاستثمار يعد أصغر منه إذا ما نفذت العملية فعليا في جميع مناطق للشركة. و كانت معايير اختيار موضعي للتجربتين عديدة تمثلت في أن تكون لإدارة القسم أو المنطقة رغبة حقيقية في تنفيذ التجربة، و أن يكون الموقع ممثلا جيدا لتوليفة من الخدمات التي تقدمها للشركة إلى عملائها، و أن يمثل جو العمل و الخلفية التاريخية القريبة العهد للموقع على أقل تقدير متوسط الموجود في المواقع الأخرى، نظرا لأنه من غير المعقول أن يتم اختبار منطقة سيئة الأداء لتمثيل جميع مناطق الشركة الأخرى. كما تم اشتراط أن تكون المنطقتين متقاربتين بشكل معقول من حيث المسافة لتسهيل عملية الانتقال منهما و إليهما. و لم يكن الأمر مثيرا للدهشة عندما تطوعت العديد من مواقع الشركة لإيواء التجريبتين، إذ عكس ذلك تقاني الإدارة التنفيذية الواضح لإنجاح جهد إعادة. و تم اختيار موقعين مناسبين بسرعة.

## حكايات من طريق الإعادة .

و قام فريق الإعادة باستخدام كم متنوع من الأساليب لمراقبة تقدم التجريبتين، إذ قام "جولاة التنفيذ التجريبي" الذين هم أعضاء في الفرق المختلفة للإعادة، بزيارة الموقعين لجمع المعلومات، و القيام بالتدريب الموقعي للعاملين، و الحل الفوري للمشكلات. كما تم استخدام البريد الإلكتروني و ما يطلق عليه بجماعات الاهتمامات لتمكين العاملين لإرسال ردود فعلهم إلى مهندسي الإعادة من خلال أسلوب للتنفيذ للمستعدة. و كان الغرض من استخدام هذه الأساليب تحديد المشكلات و من ثم حلها بسرعة قبل تفاقمها.

و قامت الشركة أيضا بتسريع عملية تنفيذ العملية الجديدة باستخدام أسلوب "المنطقة الدليلية". فبعد تجريبي التنفيذ الناجحين كان يتعين تدريب المناطق الإحدى و الأربعين الأخرى على تنفيذ العملية الجديدة، و تحويل نظم حاسباتها إلى النظم الجديدة، و تبني أساليب يومية جديدة في العمل. و لو تم تنفيذ هذه التغييرات بشكل متتابعي من قبل فرق الإعادة فقط لاستغرق الأمر سنين عديدة. و لغرض توفير الوقت، و الكثير منه في الواقع، قامت فرق الإعادة بابتداء سلسلة من التفاعلات المتسلسلة من خلال تدريب و تحويل منطقة دليلية واحدة في كل قسم من أقسام الشركة إلى العملية الجديدة، لتقوم بعدها هذه المنطقة الرائدة بتدريب و تحويل المناطق الأخرى في قسمها. و لغرض التثبيت من عدم التضحية بنقطة التصميم المعاد للعملية، و لتفادي التدريب الخاطئ أثناء قيام المنطقة الدليلية بعملها، فقد قام مهندسو الإعادة بإجراء مراجعات صارمة في الجودة طيلة هذه الفترة.

و الحق يقال فإن هوس الشركة بالسرعة قد أئنع ثمره، فبعد عشرة أسابيع فقط من إنجاز عملية التصميم، استغرق الأمر أربعة أشهر فقط لبلوغ مرحلة الاختبار التجريبي، و أربعة أشهر أخرى لإكمالها، و ثلاثة أشهر أخرى لتنفيذ العملية بشكل كامل في الستة عشر منطقة الأولى، و ثلاثة أشهر أخرى لتحويل

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

المناطق الخمسة والعشرين المتبقية إلى العملية الجديدة. (و لا شك بأن القارئ النبهي قد أدرك أن هذه الأرقام لا تصل إلى إحدى وعشرين شهرا، وذلك لحاجة فرق إعادة إلى وقت نمهيدي لوضع رؤيتها للعملية الجديدة و تعبئة جهودها للبدء بتنفيذها.)

"غير أنني لسمع دائما من خلفي، خفق عربة الدهر ذات الأجنحة، و هي تمضي بقربي لتسابق للريح"، هكذا وصف الزمن شاعر للقرن السابع عشر أندرو مارفل، و هو نفس الخفق الذي سمعته شركة ليبرتي التعاونية للتأمين، و أفادت من إعادة في وقتها المناسب.

### **الأمور التي نفذتها ليبرتي التعاونية للتأمين بشكل صحيح**

أنها كوّنت ملاكا قويا تكفل بإجّاح إعادة  
أنها جهزت إعادة بالناس المناسبين  
أنها التّزمت بنظام صارم في إدارة المشروع  
أنها شاركت في العمل الميداني منذ البداية  
أنها جعلت من التنفيذ السريع لولويتها الأولى

### **شركة أمكو: الطريق غير المباشر**

تبدأ معظم الشركات إعادة الهندسة باستهداف عملية رئيسة مضيضة للقيمة، و التي هي إحدى الآليات التي يتم من خلالها خلق القيمة للعميل. و قد تكون هذه العملية تنفيذ الطلبات أو خدمة ما بعد البيع أو ما شابههما. و يتم أسلوب من هذا النوع بالمنطق نظرا لأن إعادة الهندسة تساق من حيث الجوهر برغبات العملاء، و



## حكايات من طريق الإعادة

هذه العمليات هي التي تهم العملاء بشكل رئيس.

غير أنه يحدث في بعض الحالات أن تلجأ شركة إلى إعادة هندسة عملية من عمليات التمكين، و هي العمليات المركزة على العمليات الداخلية التي لا تخلق أي قيمة مباشرة للعميل، بيد أنها تساعد أو تمكن العمليات التي تقوم بخلق القيمة له. فقد قامت شركة تأمين رئيسية على سبيل المثال باستهداف عملية المشتريات بشكل مبكر في جهد إعلاني، ليس بسبب كون الحصول على الورق و أقلام الرصاص أمرا حيويا، بل لأنه من اليسير تنفيذها بسرعة لتعزيز جهد الإعادة و إعطائه الزخم و المصداقية المطلوبتين. و في شركات أخرى، تمتعت عمليات التمكين مثل تطوير نظم المعلومات أو اقتناء الموارد البشرية بأولوية عالية فيها لأنها كانت بحال سيء لا يساعد في تنفيذ جهد الإعادة، أو حتى القيام الفاعل بالعمليات الأخرى. و كان هذا الحال هو ما كانت تعاني منه شركة أمكو Amoco عندما قامت بالشروع في تنفيذ "مشروع الربيع" الذي تمحور حول إعادة هندسة عمليتي الموازنة و التخطيط فيها.

و تعد شركة أمكو من كبريات شركات الكيماويات النفطية، إذ تبلغ قيمتها ٣٠ بليون دولار، و تتخذ من مدينة شيكاغو مقرا لها. و كانت إدارتها قد علمت عن إعادة الهندسة في بداية التسعينيات، و وجهت الدعوة إلى أحناء للاجتماع بمائة وخمسين من كبار مديريها التنفيذيين، و تحول النقاش في الاجتماع إلى تحديد عمليات الشركة التي من الممكن إعادة هندستها. و لما كانت أمكو شركة نفطية، متكاملة الوظائف و تقوم بأعمال التنقيب و الإنتاج الأساسية من ناحية، و التكرير و التسويق التكميلية من ناحية أخرى، علاوة على صناعة الكيماويات، فلقد كان لها العديد من الأجزاء المتفرقة التي لا يجمعها أي اهتمام مشترك. و استمرت المناقشة على غير هدى حتى اقترح أحد الحضور عملية الموازنة كمرشح للإعادة. و عندئذ

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

ضجّت الغرفة بالحماس الذي يأتي عادة عندما يحرز فريقك المفضل هدفاً في مرمى الخصم في اللحظات الأخيرة من المباراة.

و قد عكس هذا الحماس درجة إحياء الإدارة من الإجراءات المكرورة و الموارد التي تستهلكها عمليتي الموازنة و التخطيط و هما العمليتان المساندتان اللتان تقرران بشكل فعلي أولئك الذين يحصلون على أموال الشركة من دونهم. و قد عُرِفَت العمليتان بموازنة الضبط، مع التأكيد على كلمة الضبط.

و كان عمل عملية موازنة الضبط القديمة يبدأ في فبراير أو مارس و يستمر حتى نوفمبر أو ديسمبر. و كانت فترة التسعة أشهر هذه من المخاض كفيّلة من الناحية الفعلية بأن تجعل من النتائج التي يتم إقرارها في نهاية المطاف آيلة إلى الإهمال، أو عديمة الفائدة تقريباً. كما كانت موازنة الضبط تستهلك أيضاً ما يعادل جهد ٧٥٠ من العاملين بدوام كامل، موزعة على عدد أكبر بكثير منهم من العاملين الذين يعملون بدوام جزئي. غير أنه ليس بوسع أي رقم أن يمس مقدار الأضرار الذي نعامل به العملية في الشركة. فقد تم وضع تصميمها في فترة بادت عندما كان يفترض بأن كل الحكمة لا بد و أن تأتي من قمة المنظمة. و قد وجد مديرو التشغيل أنفسهم يخصصون مقادير غير محدودة من الوقت و الجهد لتحضير أعدادها التي ما تثبت أن تجابه بالرفض. و لقد حكمت هذه العملية البالية على حشود من العاملين أداء أنواع مختلفة لا تنتهي من العمل الذي كان في جوهره خالياً من أي معنى.

و كانت العملية تبدأ على مستوى وحدة التشغيل التي قد تكون مثلاً حقلاً للنقط في مصر أو مصفاة بولاية تكساس. و كانت كل وحدة تقوم بإعداد و تقديم الميزانية للسنة القادمة إلى المقر الإقليمي للشركة، و الذي يتم فيه عسك الأرقام المقترحة حتى تناسب الموازنة الإقليمية. ثم تجري عملية عك أخرى على هذه

## حكايات من طريق الإعادة

الأرقام في مقر البلد الذي تعود إليه الأقاليم المختلفة، و يتم إرسال هذه الأرقام المعدلة إلى مقر القطاع الذي غالبا ما تقول إدارته: "ليس لدينا الأموال التي نطلبون. أعيدوا للنظر في أرقامكم". و يتم إرسال هذا الأمر إلى أسفل الهرم لينتهي من حيث بدأ بالوحدة التشغيلية للنكدة الحظ و يتم عندها ابتداء هذه الحلقة المفرغة تارة أخرى.

و عندما يتم "إكمال" عملية الموازنة على مستوى القطاع، فإن عملية مشابهة تليها تشمل للقطاعات و المقر الرئيس للشركة. و هذه العمليات المتكررة تشرح السبب وراء الحاجة إلى سنة من العمل الذي يؤديه ٧٥٠ من الموظفين، و طبيعة العمل الذي كان يؤديه هؤلاء المعذبون في الأرض، و الذي كان ينطوي على مراجعة دائمة لجدول الميزانية حتى تناسب المتطلبات الجديدة للإدارة، و بالتالي تجاهل الحسابات السابقة و التخلص منها. و بهذا تأخذ العملية التي بدأت عند المستوى الأساس، الذي يتضمن قيام الوحدات المحلية بتحديد المستويات الدقيقة لمصروفاتها و حاجاتها الرأسمالية و متطلبات العاملين للسنة التالية، بالتداعي و التحول التدريجي إلى مجموعة من القرارات التي تظهر و كأنها عشوائية تسري من أعلى المنظمة إلى تخومها.

و لقد كان لهذا العدد الذي لا ينتهي من معالجة الأرقام من بين الأولويات الرئيسة للشركة و شغلها للشاغل. و يعود جون كارل النائب للتفويض للرئيس و مدير مشروع إعادة الهندسة بذكرته إلى التصور الذي كان سائدا في الشركة حول العملية و المتمثل في "الإتقان الشديد الذي يتخطى الدقة". و لقد كان وصف أحد الخبراء العملية أكثر تعبيراً إذ قال: "إن الخبراء للموازنة عندها عددا أكبر من الأرقام على يمين المرتبة العشرية منها على يسارها". و لقد عدت عملية الموازنة طقساً من الطقوس التي غدا فيها المكثبيون هم الفائزون، بدل الشركات الفرعية

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

صاحبة المصلحة فيها. و أصبحت الشركة الفرعية في نهاية الأمر عرضة للمساءلة بصدد التزامها بالأرقام النهائية لموازناتها بشكل أكبر من مسئوليتها عن الأرقام المتعلقة بأرباحها أو نموها. وقد تعارف الناس في الشركة على مزحة تطرح السؤال: "ما هو أسوأ شيء يمكنك عمله في ألكو؟" و الجواب هو: "تجاوز ميزانيتك"، و ما هو الأمر الأسوأ بالدرجة الثانية الذي يمكنك عمله؟" و الجواب هو: "وفر من ميزانيتك". فقد كان سر النجاح في الشركة الالتزام بالدقيق بالميزانية من دون زيادة أو نقصان.

و قد سمعنا مثل هذا الهُراء في العديد من الشركات المشابهة لألكو (حيث أن لهذه الشركات في الأغلب أقساما تسمى تخطيط الأرباح، و التي هي دلالة على التطلع، إن وجد مثل هذا النوع من التخطيط على الإطلاق). و تعتقد شركات مثل هذه بأنه بالإمكان إدارة الأداء من خلال ضبط المدخلات. فباقتناعها بأن صرف أو استثمار كمية (س) من المال في نشاط تجاري يمكن أن يتوقع منه كمية (ص) من المخرجات، فإنها تظن أن السيطرة على (س) تعني السيطرة على (ص). و قد يكون هذا الظن قد نجح في بيئة تجارية مستقرة، غير أن مستوى التغيير الذي يشهده عالم الأعمال اليوم قد جعل من هذا الاعتقاد طقسا مختلفا عديم المعنى.

و قد تغير الكثير منذ إكمال مشروع الربيع، إذ يعمل الآن ٢٥٠ موظفا فقط بدوام كامل في عملية الميزانية، مما يعني تقليل عدد العاملين فيها بمقدار الثلثين. و يتم إنجازها بدورة قدرها ثلاثة أشهر، تبدأ في سبتمبر و تنتهي في ديسمبر، و لا تتحمل إلا اثنتين أو ثلاث إعادات في الأكثر. و ذهبت إلى غير رجعة أكداكس الورق التي كانت تتميز بها الميزانية القديمة عند تقديمها للموافقة من قبل الإدارة.

## حكايات من طريق الإعادة

و لم يتوقف جهد الإعادة في واقع الأمر عند حدود موازنة الضبط، إذ أدركت الشركة أن العديد من مشكلاتها كانت نتيجة لعدم ارتباط عملية الموازنة بعملية أكبر هي التخطيط الاستراتيجي.

فقد أصبح إلزاما على كل شركة فرعية الإتيان بخطة استراتيجية تحدد كيفية تحقيق مجموعة من الأهداف للرئيسة للبعيدة المدى. و تحدد هذه الخطط المتعددة المستويات و التي توفر السياق لعملية الموازنة السنوية الموارد المطلوبة علاوة على مجموعة من معايير الأداء لمتابعة التقدم صوب هذه الأهداف. و تقوم كل شركة فرعية بتطوير خطة سنوية للأداء التكتيكي تحدد النتائج القريبة الأمد المزمع تحقيقها، و الخطوات التي ستأخذها لتحقيقها، و الأموال اللازمة لمساندة كل خطوة فيها. و تقوم هذه الشركات الفرعية بتطوير خططها هذه بالتشاور مع الإدارة العليا، و يتم التصديق عليها من قبل اللجنة التنفيذية للشركة.

و يتم تطوير جميع الخطط باستخدام مجموعة من الافتراضات الخاصة بالشركة، و التي تتعلق بأمور مثل أسعار النفط و مستويات الضريبة، و التي تضمن الاتساق و تزيل عن كاهل كل شركة فرعية عبأ وضع و تعديل هذه الافتراضات. و لما كانت الأموال المطلوبة في الموازنة السنوية للشركة الفرعية مرتبطة بتحقيق أهداف استراتيجية متفق عليها مسبقا، فإن عملية الموازنة قد غدت حتمية نسبيا بدل أن تكون عشوائية، و أصبح بإمكان الشركات الفرعية من حيث الجوهر أن تقرر بنفسها احتمالية الموافقة على الموازنات التي هي بصدد تقديمها نظرا لموضوع معايير تخصيص الأموال فيها. و بهذه الطريقة تكون العملية قد فقدت صفتا الإجهام و العشوائية. و لما كان بمقدور الإدارة العليا أن تقيم بسهولة دقة الموازنة، فقد كان هنالك فقط مستويان من التنفيذ، و كانت الاعادات أن تخفى تقريبا. و بفضل ذلك، لم يعد ممكنا ربط عدد أقل بكثير من العاملين

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

في السابق بتنفيذ عملية الموازنة فحسب، بل أصبح من الممكن أيضا اتخاذ قرارات أفضل، و توفر للمديرين الوقت لقيامهم بمهامهم الإدارية بدل عملهم ككتبة، كما كان الحال عليه في السابق.

و لقد كان لهذا التوسع إلى هدف أكبر هو إحدى الجوانب الحيوية لجهد إعادة في شركة. أمكو، إذ اتبعت الشركة طريقا ملتويا للوصول إلى هدفها، برغم أن هذا الطريق لم يكن أطول مما ينبغي. فقد بدأ "مشروع الربيع" مبكرا في العام ١٩٩٢ بميثاق يتركز فقط على عملية موازنة الضبط، و تم تشكيل فريق مكون من عشرين من المديرين التنفيذيين و الاستشاريين من الوحدات الوظيفية المختلفة ذات التوزيع الجغرافي للجيد. و في البداية ظن أعضاء الفريق و التوتر يملوهم بأنهم ينفون إلى أسوأ مكان في الشركة، يشبه إلى حد بعيد نفهم إلى مجاهل سيبيريا، لأن القتل الخريع كان نصيب محاولتين سابقتين لإصلاح عملية الموازنة.

غير أنهم عمدا هذه المرة إلى سلوك منحى جديد فذ تمثل في جمع بعض البيانات قبل الإقدام على أي عمل، بدل اتباعهم المنحى القائم في الشركة و المتمثل في رسم خطة مشروع طويلة المدى (لمدة ستة أشهر). و كانت الخطوة الأولى في هذا المنحى الجديد هي القيام باختبار تشخيصي لعمليات الإدارة الموجهة نحو الضبط.

و قرر الفريق استخدام أسلوب جماعات التركيز المدارة كآلية رئيسة في جمع البيانات، و قام مئات الموظفين من مختلف أنحاء الشركة في الأشهر العديدة التي تلت بالاشتراك في مناقشات ضمت جماعات صغيرة منهم، تشبه إلى حد بعيد جماعات التركيز التي تستخدمها شركات المنتجات الاستهلاكية لتحديد الأمور التي يفضلها المستهلكون. و بهذا يكون الفريق قد جاء ببذعة كبيرة لم تعرف لها الشركة سابقة من قبل، إذ أن إصغاء الفريق بدقة للموظفين الميدانيين بدل إخبارهم ما

## حكايات من طريق الإعادة

ينبغي عليهم فعله قد أرسل رسالة إلى جميع المشتركين في هذه المناقشات مفادها أن الفريق يأخذ ما يملكون به على محمل الجد، و بأن "مشروع الربيع" كان يعني إحداث تغيير حقيقي في الشركة.

و قد ساهمت جماعات التركيز في تمكين الفريق إيجاد قاعدة بيانات من وجهات النظر و الآراء حول المشروع جاءت من العديد من الأقسام الوظيفية و من الشركات الفرعية و من القطاعات و الوحدات الجغرافية المختلفة. و لعل الأمر الأكثر أهمية في هذا السياق هو مساهمة هذه الجماعات في توفير جمهور من الأنصار له نصيب في نتائج عملية استطلاع الآراء حول المشروع.

و بعد أربعين من ندوات العمل التي شارك فيها أكثر من ٨٠٠ موظفا في سبعة أقطار و التي تم فيها التعبير عن المئات من الشكاوى عن الوقت المهدور و القرارات السيئة، خلص الفريق إلى أن عملية موازنة الضبط كانت خارج نطاق الإصلاح و بأنها لم تكن عملية منفصلة بل إنها واحدة من عدة عمليات تمكين اقترح الفريق تسميتها "نظام الإدارة الاستراتيجي". و لم يكن بالإمكان إعادة هندسة موازنة الضبط بحد ذاتها، بل أنه يتحتم النظر إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الأداء و توثيق تقارير الأداء و إدارة المساهلة و العديد من العمليات الأخرى سوية و بالكامل.

و نظرة من هذا النوع تتطلب تغيير المهمة و المدى، إذ يتحتم على الفريق الإتيان بنظام إدارة جديد بالكامل يلائم جميع مصروفات الموارد مع استراتيجية الشركة، مع التخلص من العملية الداخلية لمعالجة الأرقام التي ابتليت بها العملية القديمة.

و لحسن الطالع، فإن الشركة كانت في خضم مجموعة من التغيرات التي كانت متفكة مع الاتجاه التي كان الفريق يرغب في أخذ الشركة إليه. و كان المدير

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

التففيذي الأول للشركة لاري هولر الذي كان جديدا في منصبه يحاول تحويل ثقافة و نظم الشركة من التوجه التقليدي للأوامر و الضبط نحو أسلوب ينزع إلى اللامركزية، و يتم بتوزيع المسؤوليات و زيادة صنع القرار على مستوى الشركات الفرعية. و كان الرجل يبحث عن طرق لتحويل "التفويض" من مفهوم إلى حقيقة.

غير أن الشركة كانت منغمسة بعمق في ثقافتها القديمة لفترة طويلة، و كان عليه بذل جهود كبيرة للتغلب على الكثير من قصورها الذاتي. ففي حين كانت الإدارة التنفيذية ترفع شعارات اللامركزية و التفويض، فإن الشركة كانت مستمرة في العمل بنظم الإدارة الهرمية القديمة المقيدة. و أصبح رعاة جهد الإعادة ينظرون إلى الإعادة ليس فقط كمفتاح للحل للمشكلات الخاصة بالموازنة و التخطيط، بل كخطوة حيوية تجاه إعادة توجيه ثقافة الشركة، و برهانا حيا على التزامهم بتحقيق تغيير رئيس فيها.

و بعد الرعاة الأكوياء دائما مهمون لأي إعادة ناجحة، و في شركة أمكو كان هؤلاء الرعاة يعملون كأعضاء في لجنة التخطيط الاستراتيجي التي تعادل من حيث أهميتها و دورها للجنة التنفيذية فيها، إذ قاموا برفد "مشروع الربيع" بدءا بتوفير ما يحتاجه من العاملين و من الحاجة إلى الوصول السريع إلى المديرين التنفيذيين الكبار إلى بذل للمساعدة أثناء تنفيذ المشروع. غير أن المساهمات التي قدمتها مجموعة مؤقتة أصبحت تعرف "بنادي الإقطار" إلى هذا المشروع يمكن أن تفوق في أهميتها جهود هذه اللجنة في إنجاح جهد الإعادة.

فقد بدأ نادي الإقطار كمجموعة استشارية غير رسمية يقوم فريق الإعادة بعقدها، ثم نما للنادي ليشمل رؤساء نظم المعلومات و الموارد البشرية، و العديد من مديري مجموعات الأعمال، و زوجين من رؤساء العمليات في الشركة، إضافة



## حكايات من طريق الإعادة

إلى العديد من مختلف المديرين الاستشاريين و التنفيذيين. و قد بدء النادي اجتماعاته أولاً لمدة ساعة واحدة حول مائدة الإفطار في يوم الثلاثاء كل أسبوعين بغرض الحصول على التغذية المستعدة حول جهد الإعادة. غير أنه سرعان ما تحول من مجموعة ملبية إلى نواة نشطة من مناصري الإعادة.

و قد كان هذا النادي من حيث التأثير مجموعة قيادية غير رسمية تعمل دون ميثاق واضح، غير أنها كانت متحدة في مساندتها لزخم التغيير في الشركة. و قد قامت طيلة الوقت بلعب الكثير من الأدوار و بخاصة تلك المتعلقة بلعب دور المدقق و المحقق للأفكار التي كان يطرحها فريق "مشروع الربيع" متحدية عمقها و طرق وضعها موضع التنفيذ في العالم الفعلي. و قد قام أعضاء النادي بلعب دور المستمعين العارفين فيما اصطلاح على تسميته "العروض التجريبية للأفكار" قبل انعقاد الاجتماع الربع سنوي للجنة التخطيط الاستراتيجي. و يتم أثناء هذه العروض التجريبية استكشاف الفجوات في منطق الفريق و ترميمها، علاوة على تشذيب طريقة تقديمه للأفكار أمام حضور متعاطف.

و تمثلت إحدى مساهمات نادي الإفطار القيمة في مساندة جهد الإعادة عندما كان الفريق في بداية المشروع بعد للإشارة على الشركة بإعادة تصميم نظم إدارة الشركة بالكامل. و بعد مراجعتهم للمقترح تطوع أعضاء النادي بمهمة حث لجنة التخطيط الاستراتيجي على تبني توصية فريق الإعادة. و قد قام العديد من أعضاء النادي بين فترة المراجعة و الانعقاد التالي للجنة بالاجتماع بأعضائها أو الاتصال بهم بالهاتف أو الكتابة إليهم لتعزيز موقف الفريق، و حثهم على قبول توسيع مدى هدف "مشروع الربيع". و لولا هذا الجهد المساند المتواصل لتردد أعضاء اللجنة عن قبول الاقتراح المثير للجدل الذي كان يخالف كل ما كانوا يتوقعونه.

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

و قام الفريق بعد ذلك بفترة وجيزة باقتراح تسعة ضربيات سريعة ستؤدي حسب وعده إلى إعادة تشكيل و تعريف الموازنة السنوية بشكل جذري. و قد عبر العديدون عن دهشهم لموافقة لجنة التخطيط الاستراتيجي على جميع الضربات قائلاين بأنها كانت تريد متسعا من الوقت لاختبار التصميم بشكل فعلي. و بهذا فقد قدمت جماعات التركيز حالة واضحة للتغيير، و قامت لجنة التخطيط الاستراتيجي بدورها بإعطاء المدير التنفيذي الأول للشركة و للجنة للتنفيذية فيها الفرصة للبرهنة على التزامهم لجعل هذا التغيير ممكن التحقيق.

و قد قام فريق "مشروع الربيع" بالانقسام إلى قسمين، فريق الضربات السريعة التي أوكلت إليه مهمة تنفيذ المشروعات التسعة، في حين عهد إلى القسم الثاني تنفيذ التصميم الكامل للسنة التالية.

و في هذه الأثناء كانت أنواع مختلفة من أنماط الاتصال عن العمليات الجديدة تسري في كل أنحاء المنظمة، و أقيمت العديد من حلقات العمل فهي كل شركة فرعية لتدريب العاملين على الأسلوب الجديد للتخطيط الاستراتيجي و الموازنة. و تم في كل من الاجتماعات التي عقدت طيلة الأشهر الستة التي تلت حول أي من الموضوعات ذات الصلة بالمشروع حضور عضو من فريق "مشروع الربيع" أو من نادي الإفطار أو من اللجنة التنفيذية لشرح النظام الجديد وأساسه المنطقي. كما قام هؤلاء الأعضاء أيضا بإدارة برامج للتدريب على مستوى العالم. و حضر إلى مركز التعليم الإداري للشركة ٣٥٠٠ مديرا في كل عام. و قامت المجموعتان التي انقسم إليهما فريق للمشروع بعقد حلقات تطبيقية في المركز لإعلام المتدربين عن جهد الإعادة، و تدريب الحضور على القيام بالعمليات الجديدة.

و تعمل عمليات التمكين الآن في سياقها تحت راية نظام الإدارة

## حكايات من طريق الإعادة

---

الاستراتيجية في الشركة. و قد حقق 'مشروع الربيع' نتائج باهرة، و تم تقليل تكلفة و تعقيد عمليات التمكين في الشركة بشكل كبير، في حين أن كفاءتها ارتفعت إلى درجة عالية. فبدل إيفاق المال لعد و إعادة عد النقود، قامت الشركة بصرفها في المكان التي تحتاج إليه. كما ساهم المشروع كعامل مساعد في تعميم جهد الإعادة على عمليات الشركة المضيفة للقيمة، إذ ساعد نجاحه على إطلاق أيادي مهندسي الإعادة الناشئين لتحويل العديد من الشركات الفرعية في أمكو إلى شركات أكثر كفاءة. و باختصار نقول أن الطاقة التي تحررت من عقال الموازنة التقليدية قد تم حصر اتجاهها في إعادة هندسة و خلق عمليات منتجة تقوم باستغلال الطاقة الاستغلال الأفضل بدل تبديدها.

و بهذا نكون قد رأينا في هذا الفصل ثلاث شركات و ثلاثة طرق مختلفة، غير أن الأساس فيها أن الإعادة هي على الدوام منطقة غير مأووفة، و يتحتم على كل شركة أن ترسم لها طريقها الخاص إلى الجنة الموعودة.

## الواقع الإيجابي لإعادة الهندسة: ثلاثة طرق ناجحة

**الأمور التي نغنتها أكو بشكل صحيح**

أنها وجدت و تعاملت مع مشكلة مستعصية من مشكلات المنظمة

أنها وسعت من مدى نشاطها لمعالجة القضايا الحقيقية

أنها أعادت تشكيل المشروع لمساندة مهمة توسيع هدف و مدى الإعادة

أنها قامت بتشكيل مجموعة من الأنصار الفاعلين

## الفصل الرابع عشر

### الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

برغم أن نجاحات إعادة مشهودة وكثيرة، إلا أنه هنالك أيضا العديد من الإخفاقات. و كما قلنا في السابق فإن هذه الإخفاقات يجب أن لا تأتينا كمفاجأة، نظرا لأن إعادة الهندسة هي أكثر وأقعد مجهود يمكن لأي منظمة القيام به. و نحجم أكثر المنظمات عن التصريح بتفصيلات فشلها، و نحن نتقهم ذلك. غير أن إخفاء هذه التفصيلات أمر يؤسف له، نظرا لأن الإخفاق قد يعلمنا من الدروس أكثر مما يعلمنا النجاح. فقصص النجاح يمكن أن نضيء لنا الطريق، غير أنها قلما نرينا مكان اختراق بعض "المركبات" للحاجز الواقى لمنعطف الطريق و سقوطها في الوادي. و لعل الأهم من ذلك أنها لا ترينا كيفية أو سبب هذا الاختراق. و لهذا السبب، فإنه يتحتم علينا فحص مواقع الحوادث، أملين أن تجنبنا معرفتنا بالمنعطفات الخاطئة للآخرين الوقوع في ذات أخطائهم.

و سنقوم في هذا الفصل بتتبع التاريخ القريب لثلاث شركات كانت قد بدأت بآمال عريضة و تصميم يستحق الثناء في جهد الإعادة، إلا أنها فشلت برغم كل ذلك. و كما أنه ليس هنالك من صيغة منفردة للنجاح في إعادة الهندسة، فإنه ما من طريق واحد للفشل. فكل من هذه الشركات قد صاغت أسلوبها الذاتي في الفشل، غير أن القاسم المشترك لإخفاقاتها هو أن كل من هذه الأساليب كان يعكس هوية الشركة ذاتها. و برغم أن للصعوبات التي جابهتها هذه الشركات في إعادة الهندسة كانت مشكلات حقيقية بحد ذاتها، غير أنها كانت أيضا أعراضا لمشكلات

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

أعمق وأكبر، أهمها اختلال ثقافتها وضعف قياداتها ومكابراتها الزائدة عن اللزوم.

و لعل قول الكاتب المسرحي الإنجليزي برنارد شو بأن "الطريق إلى الجحيم مفروش بالذيات الحصنة" يعبر بصدق عن واقع الإعادة. فلا أحد يريد لنفسه الفشل، و ما من أحد يبدأ يومه ليقرر اتخاذ قرارات يعوزها المنطق. ولقد كانت المجهودات الفاشلة للإعادة في وقع الأمر مليئة بالقرارات للصائبة في كل مفصل من مفاصلها، غير أنها كانت صلبة فقط في بيئتها التقليدية. ولقد كانت هذه القرارات غير مناسبة البيئة للإعادة، لأن جوهر ومهمة الإعادة تتمثل في تغيير مثل هذه البيئة وتحويلها إلى بيئة جديدة.

وقد قال للممثل الأمريكي المعروف ودي أن ذات مرة أن ٩٠ في المائة من النجاح هو مجرد للتظاهر. ونحن نقول أن ٩٠ في المائة من الفشل في عملية الإعادة هو للتظاهر، غير أنه للتظاهر الخاطيء بالملوك والقيادة والأسلوب. وهذا الفهم يجعل من الفشل في الإعادة مرده للخطأ أكثر منه المصادفة، كما يستبين القصص التحذيرية الثلاث التي سنرويها في هذا الفصل. وكلنا أمل أن تكتشف في نفسك ميلها إلى الفشل وأن تتعلم تجنبه.

### شركة الكهرباء المترددة

تعد شركات توليد الطاقة وازمن طويل للصناعة الأكثر استقرارا في الاقتصاد الأمريكي، حتى أن البعض ينعتها بأنها للصناعة الأكثر رتابة فيه. غير أن هذا الرأي لم يعد نافذا هذه الأيام، سيما وأن هذه الصناعة تشهد تغييرات هائلة ومتقلبة مردها بشكل رئيس حل التنظيم الإلزامي لها. وقد جاءت العديد من هذه التغييرات نتيجة لاستحداث ما اصطلح على تسميته "بالتسيير" والذي يوضع حدا

## حكايات من طريق الإعادة

للبيع الاحتكاري للطاقة المولدة تجاريا، فإن يَحتَم بعد اليوم على شركة في شيكاغو مثلا أن تشتري جميع ما تحتاجه من الطاقة من شركة كومن ويلث ألسن المحلية لتوليد الطاقة الكهربائية، بل أن بمقدورها الآن إذا ما أعجبها السعر أن تشتري بعض حاجتها أو جميعها من شركة باسيفك جاز لند الكتريك للكهرباء والغاز و تساجر خطوطا لنقل الطاقة لجلبها من كاليفورنيا إلى إلينوي التي تقع فيها مدينة شيكاغو.

و هذه بالذات هي البيئة التي قررت فيها شركة متوسطة الحجم والمقدرة لتوليد الطاقة تقع في وسط الغرب الأمريكي القيام بإعادة الهندسة بشكل رئيس نظرا لاستمرار تنفي قاعدتها السكانية في منطقة خدماتها. وكانت شركات توليد الطاقة قد اعتمدت بشكل تقليدي على النمو السكاني كمصدر رئيس لنمو وارداتها، غير أن الأمر تبدل تماما عندما قامت الحكومة بحل التنظيم الإلزامي للصناعة، مبددة بذلك الافتراضات القديمة لمصادر النمو لهذه الشركات.

و كانت الشركة تعلم أنه لم يكن من اليسير الحصول على موافقة هيئة الخدمات العامة في حكومة الولاية بخصوص رفع أسعار الطاقة الكهربائية. و حتى لو كان هذا الأمر متلحا لها، فإنها ستكون عرضة للخسارة أمام المنافسين من الذين تكون تكاليفهم أقل من تكاليفها، و أصبح لزاما عليها بالتالي إيجاد مصادر جديدة للواردات بغية زيادة أرباحها. و قد قرر رئيس الشركة بعد حضوره ندوة استشارية عن إعادة الهندسة أن الإعادة هي السبيل لزيادة زخم جهد الشركة لتطوير المنتجات الذي بات يفقر إلى الحيوية. و كان الرئيس و فريقه التنفيذي قد شهدوا المنافسين و هم بطورون منتجات مبتكرة، مثل برامج للتسعير التجاري خارج أوقات الذروة، و يقومون بخدمات جديدة مثل تقديم الاستشارات إلى العملاء حول توفير ترشيد استخدام الطاقة. و برغم أن شركته للمبينة على النزعة المكتبية و العمل

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

الاحتكاري لم تكن معتادة على للتنافس في السوق، إلا أنه قرر أن يسلح طريق المنافسة من خلال جهد الإعادة.

و تم اختيار نائب الرئيس الأول لشئون التسويق، الذي تم تعيينه حديثاً، راعياً لمشروع الإعادة، وقام على عجل بتجميع فريق دراسة مؤلف من ممثلين من الوظائف الاستشارية في الشركة، كالمالية والبحوث والتطوير والتحصين المستمر (الذي هو اسم مجموعة الجودة)، لدراسة الأساليب المختلفة للإعادة. غير أن المجموعة لموه لحظ عانت من فاقص من التوجيه الذاتي بسبب الثقة غير الكافية في ميثاقها. فقد صرفت العديد من الاجتماعات مثلاً في جدال حول مسألة ما إذا كانت الشركة تفكر فعلياً في إعادة الهندسة الحقيقية أم أن جهدها لم يكن إلا شكلاً من أشكال إدارة الجودة الكلية. وكانت شدة النزاع تتصاعد إلى درجة كبيرة بحيث يتبادل فيها الرفقاء من الداعين إلى التغيير الجذري وقرائهم من الذين يدعون إلى التغيير التزايدى تحيزهم الإداري وكلمات الأعمال. ولم يترك الفريق مسألة صغيرة ولا كبيرة إلا وتجادل فيها. ولم يتوصل الفريق إلى إقرار القوام بإعادة الهندسة الفعلية إلا بعد مرور سنة أشهر كاملة، غير أنه تقادى تحديد أهداف محددة لتحسين الوردات خوفاً من أن تقع عليه مسئولية تحقيق هذه الأهداف.

و بعد مرور هذه الفترة عيّل صبر نائب الرئيس الأول لشئون التسويق و شكل فريقاً جديداً عهدت إليه مهمة تنفيذ عملية جديدة لتطوير المنتجات بأسرع ما يمكن و المشروع برافدها بالأفكار عن ماهية هذه المنتجات. غير أن العديد من مديري التشغيل لم يكونوا راغبين بفك ارتباط موظفيهم الجيدين عن أداء أعمالهم اليومية و إعارتهم إلى فريق تطوير المنتجات الجديدة. و قد وجد نائيب الرئيس الأول لشئون التسويق نفسه في محنة لا فكاك له منها، إذ أنه كان بحاجة إلى أناس عالي الكفاءة لضمهم إلى الفريق، غير أنه لم يكن بمقدوره الحصول عليهم دون



## حكايات من طريق الإعادة

تقديم المبررات للعملية التي كان على الفريق ذاته الإتيان بها من خلال عمله المتمر الملموس للشركة. و كان عليه في نهاية المطاف أن يرضى بالتزلم بنصف دولام من عدد من مديري الإدارات الوسطى.

و خلال فترة سنة كاملة قام فريق تطوير المنتجات الجديدة بوضع تصميم عملية مفصلة و حدد العديد من المنتجات و الخدمات الجديدة المحتملة لغرض تطبيق التصميم الجديد عليها. و لم تكن العملية القديمة لتطوير المنتجات بشكل رئيس غير نشاط تسويقي كان يحاول بيع الخدمات القائمة تحت أسماء جديدة. غير أن العملية الجديدة تركزت حول فرق ذات وظائف مختلفة تقوم بتطوير منتجات و خدمات جديدة تماما. و كان ينظر إلى هذه المنتجات و الخدمات و كأنها تجري في خط أنابيب، و تخضع لثناء سيرها فيه إلى العديد من التقييمات الصارمة و قرارات الاستثمار في مفاصله الرئيسية. و قد قام الفريق أيضا بتطوير كمية كبيرة من تصفيلات التصميم للعملية الجديدة و قام بمناقشة و مراجعة كل النتائج المتوقعة. و كان الفريق واثقا من حله للمشكلة، سيما و أنه كان يعمل بمعزل عن أي مهمة أخرى، و بعيدا عن أي نشاط يمكن أن يصرف انتباهه عن مهمته الأساسية.

غير أن راعي جهد الإعادة لم يكن متفائلا حول النتائج المتوقعة لهذا الجهد، إذ أنه لم يحالفه النجاح منذ انضمامه إلى الشركة في إيجاد مناصرين لأرائه الموجهة نحو التسويق. و برغم حصوله على مباركة الرئيس لجهد الإعادة، غير أن الرئيس، الذي كان على وشك التقاعد، كان بعيدا بعض الشيء عن مجريات الأمور. و كان أغلب المديرين للتفنيين يعتبرون راعي الإعادة كالثور الذي يضرب به المثل و هو يتحرك في محل للخزف، و كانوا يقضون معظم وقتهم في المناورة للحفاظ على سلطاتهم و كسب الترقيات بعد فترم الرئيس المرتقب، و لم تكن الإعادة بالنسبة لهم إلا ملهاة على أحسن تقدير. و لم يكن كبار الإداريين فسي

## الواقع السليمي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

الشركة متقنين حول استراتيجية العمل البعيدة المدى للمنظمة. فقد كان العديد من المديرين التنفيذيين الأصغر سنا يدعون إلى النمو ويساندون الإعادة و حملة اقتناء شركات الطاقة الأخرى، و كانوا يرون في حل للتنظيم الإلزامي للصناعة نعمة يمكن أن تحرر الشركة من الاتجاهات المقيدة لها و من عادات الاحتكار التي جبلت عليها. غير أن أغلب المديرين التنفيذيين، و بخاصة أولئك الذين قضوا سنين عديدة في الشركة، كانوا متحفظين أكبر بكثير في تصوراتهم، و كانوا يعتقدون بأن الصناعة ستتطور بشكل أبطأ بكثير مما كان يتوقعه "الشباب الثوريون"، و أنهم يفضلون أسلوبا بطيئا و حذرا للتغيير. و كان لسان حالهم يقول: لماذا نغير الأشياء التي تعمل بشكل جيد؟ و ما الحكمة في خلخلة شركة لها تاريخ حافل بالنجاحات؟ و لا شك بأن تصورات كهذه للإدارة العليا للشركة كانت تبرر قلق راعي الإعادة بشأنها.

و كان فريق تطوير المنتجات الجديدة قد وجد نفسه أيضا في حرب مستمرة مع مجموعة مراقبة الجودة في الشركة، و هي مجموعة كانت قد بدأت عملها منذ خمس سنوات و حققت نتائج ملموسة في التخلص من إهدار موارد الشركة، و حازت على مساندة أغلب كبار المديرين التنفيذيين. غير أن تجربة فريق الدراسة الأول، و فريق تطوير المنتجات الجديدة أوضحت بجلاء بأن ميسري الجودة، كما كانوا يدعون، كانوا حائقين على جهد الإعادة، إذ أنهم أنفسهم كانوا قد عانوا كثيرا من الرفض لجهدهم في أيامه الأولى، و لأنهم اعتادوا أن يكونوا هم دون غيرهم للمجموعة الوحيدة في الشركة التي تختص بالتغيير الموجه نحو العمليات، و كانوا يفهمون أن التغيير مقصور عليهم فقط. كما أنه لم يكن يرق لهم عدم دعوتهم للاشتراك في جهد الإعادة. و كانوا يغمغمون منتصرين من أن نائب الرئيس لشتون للتسويق و فرقته المغرورة من مهندسي الإعادة كانوا يتطفلون على

## حكايات من طريق الإعادة

منطقة اختصاصهم. و ردا على كل هذه التجاوزات بحقهم فقد رد الميسرون بشن حرب خفية شرسة على جهود فريق المنتجات الجديدة برغم إعلانهم فني الظاهر أنهم يؤازرونه. و كانوا في مجالسهم الخاصة يعيرون عمل الفريق و يدعون أنه لم يكن غير بدعة عابرة، و كانوا يقترحون على أصدقائهم في الميدان تجنب المشاركة في جهود الفريق حتى يتفادوا الشعور بالذنب من خلال الترابط مع إحساس و أفكار الآخرين. كما أنهم عمدوا إلى حجب مساندتهم للطلبات على الموارد لو المساندة الإدارية التي كانت تردهم من فريق تطوير المنتجات الجديدة معطين أنها كانت تلهمهم عن عملهم، الذي هو الأولوية الرئيسة للشركة. غير أنه لم يكن من المناسب لراعي الإعادة الرد على هذه الهجمات بشكل مباشر لأنه لم يكن "لائق سياسيا" لانتقاد مجموعة الجودة، و وجد الراعي نفسه و هو يكافح بأبى على الدوام الحرائق الصغيرة التي تشعلها هذه المجموعة بأبى تارة، و بدرجة أقل منه تارة أخرى محاولا فك ملامسات القضايا و حل المنازعات.

كما شكلت العلاقة الفاترة بين نائب الرئيس لشئون التسويق و ثلاثة من كبار المديرين التنفيذيين الذين كانوا يشكلون لجنة قيادة مشروع الإعادة مصدرا آخر من مصادر التوتر. فقد تم اختيار هؤلاء الثلاثة على أساس وعدهم بمساندة التغيير، غير أن الاختلاف في الطباع أدى إلى أن تصوء العلاقة بينهم لأن نائب الرئيس لم يعجبهم نظرا لانفعاله و ثقته بنفسه، و لأنهم كانوا يرونه دخيلا على الشركة، و لأنه لم يصل إلى منصبه الحالي بالتدرج مثل حالهم. و عندما بدأ المشروع بالاهتزاز، لم يتم هؤلاء المديرين برمي طوق النجاة إلى نائب الرئيس، و أثاروا له الغرق بدل أن يمدوا يد المساعدة إليه لإنقاذه من محنته.

و بعد مرور سنة على ابتداء جهد الإعادة، قام فريق الإعادة و الراعي و لجنة التوجيه بعقد اجتماع فاصل، استمع فيه الجميع إلى الفريق و هو يقدم رؤيته

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

للمعلية الجديدة. و كان هذا الاجتماع هو الأول الذي يتعرف فيه العبيد من الحاضرين على عمل مجموعة الإعادة. و برغم إعجابهم بهذا العمل، فقد كانوا يريدون أن يعرفوا أولا أي الرياح تجري حول منن للتوصيات المثيرة للجدل التي تقدم بها الفريق. و بعبارة أخرى، فإنهم كانوا ينتظرون لمعرفة رد فعل الرئيس. و لاطالما بقي الرئيس صامتا، فقد أثروا أن يحذو حذوه.

و بدت الغرفة لكثُر صمنا بتقدم عرض تفصيلات تصميم المشروع صفحة بصفحة، دون تعليق أو استجابة. و قد دفع غياب رد الفعل من جانب الحضور إلى نفاذ صبر نائب الرئيس لشئون التسويق. و أخيرا وبعد الانتهاء من تقديم مفهوم إعادة التصميم بكامله، دعا نائب الرئيس الحضور إلى طرح أسئلتهم على الفريق، غير أن الكل نظروا إلى الرئيس الذي انتظر برهة، ثم لوحى بعدم وجود أسئلة. عندئذ تكشف أمام عيني نائب الرئيس ألغاز سنة كاملة من العمل، و مستقبله في الشركة أيضا، و طفع به الكيل و شن حملة غاضبة مشبوبة بالعاطفة دفاعا عن جهد الإعادة، و انتقد بشدة أعضاء لجنة التوجيه لعدم مساندتهم له، و وبخ بقسوة كبار المديرين التنفيذيين لإخفاقهم في إدراك حقيقة أن عمالية تطوير المنتجات الجديدة كانت حيوية بالنسبة إلى مستقبل الشركة، و دعاهم بالجبناء.

و بعد انتهاء هذه الخطبة المعسبة العنيفة، تكلم الرئيس قائلا: "تشكرك جدا للآراء التي طرحتها، فنحن جميعا متفقون أن الإعادة مهمة، بل أنها واحدة من أهم الأمور التي نقوم بها اليوم. غير أنني واثق من أنك تعلم أن لنا العديد من الأنشطة المهمة الأخرى أيضا، و أنا واثق أيضا من أنك تقدر بأن للشركة العديد من المواضع التي نستطيع استثمار رأس مالنا فيها، غير أن لدينا كما محدودا من رأس المال الذي بمقدورنا استثماره. و قبل أن نتمكن من المضي قمتما بدراسة هذه المعلية الجديدة، فإن علينا اتباع القواعد المعمول بها في للشركة من حيث

## حكايات من طريق الإعادة

تخصيص الأموال. ففي حين أن تصميمكم الجديد ممتع، غير أننا نصر، و أنا شخصيا لأصر، بأن عليكم أن تقوموا لنا دراسة جدوى جيدة للتوثيق تساند توصياتكم. و يتوجب علينا دراسة التبعات الاقتصادية لإعادة الهندسة من ناحية تكاليف التنفيذ و الفوائد المحتملة. فهل عندكم مثل هذه للمعلومات؟"

عندئذ نظر نائب الرئيس إلى أعضاء الفريق، و نظروا هم بدورهم إليه، و هم يهزون رؤوسهم بالنفي، ذلك أن الفريق كان قد قرر في خضم انشغاله بالتصميم و عدم توفر الوقت الكافي لديه بتقديم كم أقل و توصيلات أكبر في خطة عرض المشروع، و ركز بذلك على خطة إعادة التصميم و التنفيذ، و أرجأ العمل على دراسة للجدوى. و كان كل الذي قدمه بشأنها صفحة واحدة شكلية و على مستوى عال من العمومية عن العوائد المتوقعة من المنتجات الجديدة، و لم يقيم بحساب تكاليف التنفيذ.

و استمر الرئيس في حديثه بالقول: "لأن يكون بمقدورنا الشروع في التنفيذ، و أن نشرع فيه من دون هذه الدراسة. فمتى نحصل على هذه المعلومات؟" عندها أحس نائب الرئيس أن عليه نقادى هذا الموقف المحرج، فما كان منه و بسرعة إلا أن أعطى وعده بإكمال هذه الدراسة خلال فترة أسبوعين.

و قضى الفريق أسبوعين شاقين في محاولة تجميع البيانات التي يحتاجها لإكمال الدراسة. و اضطرب الفريق إلى اللجوء إلى التقديرات التي لا يمكن التحقق منها لافتقاره إلى البيانات الأساسية، و لعدم توفر القدر الكافي من بيانات تقييم الأداء عن شركات توليد الطاقة الأخرى حتى تعطي الفريق اتجاهًا محددًا في إكمال الدراسة. و كان لدى أعضاء الفريق ما يكفي من الخبرة لتقدير تقليل التكاليف، و التي كانت أكثر واقعية و أبسط مما كان يولجهم في حينه. كما أن توقع العوائد الجديدة هي بحد ذاتها عملية في منتهى الصعوبة. و بهذا يكون الرئيس و المدير

## الواقع السلبى لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

التنفيذي الأول للشركة قد طلب منهم ما لم يكون بمقدورهم عمله (و قد يكون هذا المطلوب التمييزي هو بالذات ما كان يصبو إليه).

غير أن راعي الإعادة حاول تطليق هذا الفضل من خلال اقتراح أسلوب مختلف للتنفيذ، وأخبر لجنة توجيه جهد الإعادة بأن الفريق لم يكن مستعداً لحساب الفوائد المرجوة من الإعادة. و لغرض الحصول على البيانات المطلوبة لتبرير التنفيذ الكامل للمشروع، فإن على الفريق أولاً القيام بتجربة بعض المنتجات الجديدة في سوق تجريبي، و اقترح تمويل العملية من ميزانيته هو لغرض تمويل مجموعة جديدة لتجريب بعض أفكار للفريق. و بموافقتها على هذا الاقتراح، تكون لجنة التوجيه قد كسبت بعض الوقت كي تسامر الظروف، في حين أنها قامت في ذات الوقت بإعطاء نائب الرئيس متسعاً من الحبل كي يشنق نفسه بيده.

و لاشك أن النهاية المحزنة لهذه القصة لا تبدو لنا مفاجئة بالمرة. فببديده لجميع رساماته المالي و السياسي، أصاب نائب الرئيس الضرر من إدارته لعملية بدء المراحل التجريبية لبعض المنتجات و التي كانت تنفذ في منطقة نائية من المقاطعة التي تقدم الشركة فيها خدماتها، فما كان منه إلا أن ترك الشركة و حصل على عمل جديد في شركة أخرى. و ترك الرجل للشركة ظناً أنه قد بذل قصارى جهده على مدى سنة كاملة لتحقيق تحريك الشركة نحو القرن الواحد و العشرين، في حين أن الشركة ذاتها كانت قائمة بالبقاء في القرن التاسع عشر. و لم يرض أحد بعد رحيله تسلم مسؤولية جهد الإعادة.

و بقي المشروع التجريبي للمنتجات الجديدة بدون قائد لمدة أشهر، ثم تم تعيين مدير إحدى الإدارات الوسطى من قسم ضبط الجودة في الشركة، من دون غيره من الأقسام، كقائد لجهد الإعادة. و كان الشيء الأول الذي قام به هو حل ما تبقى من فريق تطوير المنتجات الجديدة و دمج أعضائه في عمل إدارته. و تم

## حكايات من طريق الإعادة

بسرعة نسيان عمليات التقديم التجريبي للمنتجات الجديدة، و بذلك لفظ مشروع الإعادة أنفاسه الأخيرة.

و إخفاق من هذه النوع كان أمرا مقضيا. ففي شركة كانت أكثر قناعة في النظر إلى الماضي أكثر من تطلعها إلى المستقبل لم يكن للفريق الإعادة فرصة للنجاح قط. فلقد كان المشروع فاشلا منذ البداية و كان الفريق يفتقر إلى الحلفاء، و كان راعي الإعادة غير مناسب المزاج حتى يكون قادرا على بناء ائتلاف من الدعاة و الأنصار. و لم يتوفر للمشروع إلا نوع رمزي من المساندة من رئيس متحفظ يوثق على التقاعد، و كانت تعارضه مجموعة من المديرين الكبار المشغولين بلعبة مراكز القوى في الشركة.

و علاوة على ما تقدم، فقد كانت أغلبية المديرين التنفيذيين غير مرتاحة للأسلوب الموجه نحو الفعل و القائم على تحمل المجازفة الذي تتطلبه الإعادة. كما أن قيام الشركة على سبيل المثال بتشكيل مجموعة دراسة لتحديد مدى حاجتها إلى قوة للمهام تعكس درجة ترددها في الشروع بجهد الإعادة، و تكشف عن فال مسيء لم يكن ينبغي تجاهله. غير أن هذا التجاهل هو ما قام به راعي الإعادة بالضبط عندما ملئ فريقه الأول بالموظفين الذين فضلوا التنظير على التحرك بسرعة.

و قد حُمل فريق تطوير المنتجات الجديدة أعباء مميّنة منذ بدء تشكيله، إذ كان ميثاق عمله غامضا و خاليا من المعقولية. كما شكلت رسالته المزوجة فسي تصميم عملية جديدة و بذرها بمنتجات و خدمات جديدة عبا لا يطاق. و حتى لو عهد للفريق بإحدى الرسائلتين لوحدها لشق عليه الأمر، أما كلاهما فقد كان المحال بعينه، نظرا لأنهما كانا يتطلبان أناسا مختلفين و مهارات متباينة.

كما أن القبول بما هو أدنى من الأفضل و الأكثر المعية في تشكيل الفريق كان أيضا خطأ قاتلا. فالموهبة في أداء أمر حيوي لإعادة الهندسة تعد حتى أكثر

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

أهمية من توفرها في أداء الأمور العادية الأخرى. و القيادة القوية المتمثلة في اشتراط الرئيس، على سبيل المثال، توفير أفضل المواهب لجهد الإعادة كانت متضمن النجاح لهذا الجهد. و قد كان حريا براعي الإعادة التوقف عن تنفيذ الإعادة فورا عندما شعر بخياب مثل هذه القيادة. و بعد شعار "لا تلعب إذا كانت قواعد اللعبة تحتم عليك للفشل" إحدى الشعارات التي نؤمن بها.

و الأتاس ذوي القدرات المتواضعة لا يقدمون في العادة إلا عطاء متواضعا. و لو كان قوام فريق تطوير المنتجات الجديدة من أناس أفضل لكان أدأؤه أفضل. فبدل أن يبقى أعضاء الفريق معزولون و مترفعون عن الغير لشهور عديدة، فقد كان بإمكانهم القيام بحملة فاعلة للوصول إلى العاملين في المنظمة من خلال التحرك على جميع الأصعدة فيها بحثا عن الأفكار الجيدة. كما كان بإمكانهم أيضا إشراك العاملين في عملية التصميم، و التحقق من النتائج التي توصلوا إليها، و عرض توصياتهم عليهم. و لو فعلوا كل ذلك لاستطاعوا تجنيد العديد من الحلفاء و الأنصار و كسبهم إلى جانبهم، و لكان بمقدورهم أيضا جعل ذلك الاجتماع المثثوم الذي خصص لمراجعة التصميم مجرد اجتماع موافقة آلية على توصياتهم، نظرا لاقتناع العديد من كبار المديرين التنفيذيين برجاحة وجهة نظرهم و أهميتها الحيوية بالنسبة إلى الشركة. غير أن كل الذي حصده الفريق لم يكن إلا التهكم من جانب المجتمعين.

و من الواضح أيضا أن هيجان راعي الإعادة و توجيهه للعنات إلى زملائه لم تساهما في جنب الناس إلى صف الإعادة، إذ كان بمقدوره تثقيفهم و ذلك باصطحابهم إلى شركات أخرى قامت بتنفيذ جهد الإعادة بنجاح كي يلمسوا بأنفسهم ما يمكن للإعادة تحقيقه.

كما كان الصراع بين مهنسي الإعادة و "شرطة الجودة" حتميا في



## حكايات من طريق الإعادة

الأرجح، غير أنه لم يتم أحد بتوقع حدوثه أو محاولة للتخفيف من تبعاته. و لم يتم أيضا وضع النشاطين في إطار مترابط، و لم يحاول أحد تقديم العون إلى المجموعتين حتى يتقهم أعضائهما أن ما يقومون به من نشاط كان مكملا لما كان يقوم به الطرف الآخر، رغم اختلاف أهدافهم. و لذلك فقد عمدوا إلى الصراع مستهلكين للطاقة بدل توليدها.

و لعل أحد الأسباب الرئيسة وراء الإخفاق التام للإعادة هو فشل الشركة ذاتها في القيام بتحول حقيقي من المنظور الاحتكاري إلى التركيز على ما يريده العملاء. فشركات توليد الطاقة الكهربائية كانت تقليديا داخلية التوجه و مهتمة بتوليد و نقل الطاقة، و كانت تنظر إلى الطلب على سلعتها على أنه من المسلمات. و برغم أن الشركة أدركت من حيث المبدأ أن تناقص قاعدة عملائها كان يتطلب منها إيجاد موارد بديلة لعوائدها المالية، غير أنها لم تؤمن قط بالحاجة إلى إعادة التفكير في اتجاهاتها و إعادة تصميم عملياتها لمصلحة العملاء. و لم تنظر إلى الإعادة إلا كمشروع آخر من مشروعاتها بدل النظر إليها كقضية استراتيجية ملحة. كما أن تأخر فريق الإعادة في حساب الفوائد المتوقعة للشركة من جهد الإعادة قد ساهم في تعزيز شكوكها من عدم جدوى الإعادة لها.

كما أن هنالك عاملا آخر يتمثل في التوجه نحو دمج شركات توليد الطاقة في الولايات المتحدة. فقد حدثا المدير التنفيذي الأول لشركة طاقة كبرى بأنه يعتقد بأن عشرة شركات فقط للطاقة ستعمل في الولايات المتحدة خلال العقد القادم. و ستحتاج هذه الشركات إلى قيادات جريئة و منظور متطور كي تبقى على قيد الحياة. و إذا ما تم دمج صناعة الطاقة في عشر، أو حتى عشرين أو ثلاثين شركة، فإن الشركة التي لورنا قصتها مع الإعادة لن تكون على الأرجح من بينها.

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

### **الأخطاء التي وقعت فيها مجموعة إعادة في شركة توليد الطاقة**

أنها فشلت في الحصول على قيادة حازمة و ملتزمة، و على إجماع الفريق التنفيذي فيها

أنها صاغت لجهود إعادة ميثاقا معقدا لا يتمم بالواقعية

أنها لم تصر على الحصول على أفضل العاملين في الشركة

أنها أخفقت في تطوير الاندفاع نحو تحقيق النتائج و التحرك السريع

أنها لم تنتبه بشكل كاف إلى مراكز الصراع و القوى في الشركة

### **شركة الإلكترونيات المنغطرسية**

وقعت قصصنا الثانية عن إخفاق إعادة في شركة إلكترونيات عالمية

منسما "اتصالات"، و التي تخلص ببيع معدات و خدمات عالية التقنية ضمن

صناعة تنتم بالتناقص الشديد، و التي يتطلب النجاح فيها رافدا ثابتا من المنتجات

الجديدة. و قد توقفت الشركة في هذا المضمار و طرحت منتجات ناجحة واحدا تلو

الأخر، مما عزز اعتقادها بأنها لا تقهر.

و قد كان لنجاح الشركة و لسنين عديدة أثره في إخفاء العديد من

المشكلات الخطيرة التي كانت تتفاقم بمرور الزمن. و لم يشكل التضخم السريع و

الفوري لحجم و تكاليف مجموعات العاملين في الشركة مصدر قلق كبير عندما

كانت الأرباح عالية، و لم يعترض إلا عدد قليل من المديرين على تمركز

الاستثمارات الجديدة لقسم البحوث و التطوير بشكل متزايد على تطوير أعمار

المنتجات القائمة، بدل التركيز على منتجات أو تقنيات تمثل نقلات هائلة في الأداء.

و لم يكن هنالك إلا مقدار ضئيل من التلق حول تقييمات العملاء المتندبة لمستوى

الخدمات التي تقدمها الشركة. فبرغم كل شيء، كانت نسب مبيعات الشركة عالية

## حكايات من طريق الإعادة

جدا.

و قد شكل جهاز جديد و رئيس مصمم لصناعة الاتصالات أحد المنتجات الفائقة النجاح للشركة، و كان المصدر المسيطر لعائداتها و أرباحها. فقد كان هذا الجهاز فريدا من نوعه إلى الحد الذي جعل للشركة نوعا من الاحتكار الفعلي على السوق لسنوات عدة. غير أنه بدأ كغيره من المنتجات يعاني من الشيخوخة بعد ما يقرب من عقد من الزمن على طرحه في السوق. و برغم أن مبيعاته كانت ما تزال في ازدياد في أسواق جديدة ناشئة، إلا أن نجمه أفل في كل من الولايات المتحدة و أوروبا.

و برغم أن الشركة استمرت في جني الأرباح، غير أن موقفها الريادي في السوق و الذي كان مصدر فخرها و محقق هويتها كان يتضاءل بسرعة، نظرا لقيام المنافسين بطرح أجيال جديدة من المنتجات التي لم يكن بوسع الشركة الرد عليها و احتوائها، و لأن عملية تطوير المنتجات فيها كانت متخلفة عن الركب لعدة سنين.

و لغرض اللحاق بالركب، فقد كان على الشركة تقليل التكاليف بسرعة كي تحرر الأموال اللازمة للاستثمار في تقنيات جديدة، غير أنها كانت تعاني في نفس الوقت من تردي علاقتها مع العديد من عملائها الذين كانوا نواقين للتحويل إلى شركات أخرى أكثر ودا" معهم، حيث لم تكن الشركة ودودة معهم إطلاقا. و لتخلفها في عصر تميز بالانقفاص المسمور نحو دمج و اقتناء الشركات و تشكيل الأحلاف الاستراتيجية في بدايات بزوغ عصر المعلومات، فقد بدأت الشركة تحس بمرارة أن النسيان يكاد يطويها.

و كان قد تعاقب على الشركة على مر السنين العديد من المديرين التنفيذيين الذين قاموا بكم متنوع من المبادرات المحدثنة لإعادة الحيوية إلى

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

الشركة، حيث تمت تجربة عمليات إعادة التنظيم، و عرض التقاعد المبكر على العاملين، و الحضر المعطوي من دون تحقيق الكثير. و كان أكبر هذه المبادرات برنامج أطلق عليه اسم "التماس الإلهام للعام ٢٠٠٠" و الذي كان يهدف إلى تحقيق تحويل للعاملين و إلى الامتياز. و قد ألقيت العديد من الخطب، و نال البرنامج الكثير من الإطراء في التقرير السنوي للشركة، و تم تكريم العاملين المبدعين. غير أن البرنامج لم يأتي بتغيير جوهري، إذ أن الإدارة كانت ما تزال تركز اهتمامها على المنتجات و الأسعار من دون الناس. و غدا أغلب العاملين ينظرون إلى "التحويل" كشعار فارغ و إلى "الامتياز" كمزحة. و كانوا واعين أيضا بالمنتجات المتفوقة للمنافسين، و كانوا يعرفون جيدا شكاوى العملاء عن جودة المنتجات و الخدمة التي تقدمها الشركة، و كانوا قد شهدوا بأن أعينهم المديرين من الطراز القديم و هم يتدون الأفكار المبدعة، و لم يروا بدل الامتياز غير الصلف، و لم تزد شعارات و خطب هذا البرنامج للكبير إلا تهكما و خيبة.

و كان المدير التنفيذي الأول قد سمع عن إعادة الهندسة من أقرانه و من مستشارين و من دوريات متخصصة، و قرر حسم الأمر بتشكيل قوة مهام لإعادة الهندسة، و عين ثلاثين من مديري الإدارات الوسطى من جميع أنحاء الشركة بدوام جزئي لوضع استراتيجية إعادة و تقديم التوصيات بشأن ما يمكن للشركة عمله لتنفيذ برنامجها. و تمثلت المهمة الأولى للفريق وضع نموذج لعمليات الشركة، إذ قام خلال الشهرين التاليين بتحديد ٢٥ عملية أساسية و ١٥٠ عملية ثانوية، و أعطى لأغلبها أسماء شبيهة جدا بأسماء الوظائف و الأقسام القائمة في الشركة. (و قد قام الفريق بدون شك بذلك لنقل الإرباك المتوقع إلى حده الأدنى.) و قامت قوة المهام بتقديم العمليات و العمليات الفرعية إلى العديد من المجموعات الإدارية في الشركة، و عرضتها في رسومات جذابة من أربعة ألوان،

## حكايات من طريق الإعادة

و شرعت بتنفيذ مهمتها الثانية والأخيرة والتي تمثلت في تعميم خمس وعشرين فريقا لتحديد فرص الإعادة.

و نظرا لتشكيل كل فريق من أناس ينتمون إلى المنظمات المعنية بالإعادة في الشركة، فقد أوكلت مسئولية هذه الفرق إلى الشركات الفرعية في الشركة، و قام كل فريق بتشكيل لجنة التوجيه الخاصة به، و بدأ بتحليل عملياته الحالية. و افترض العديدون في وقع الأمر بأن الغرض الرئيس لمهمتهم كان الإتيان بتقييم مفصل للعملية القائمة. و اعتقد أعضاء الفرق بأنهم إن أغرقوا أنفسهم في التفاصيل فإنهم سيتمكنون من تحديد و حل أي مشكلات قد تعترض سبلهم. و قد أدى نشر كثير من الورق الصقيل الذي أعلن بدأ جهد الإعادة و عرض خارطة سيرها بالألوان الكاملة إلى إنكاء شعور بالانشغال و التقدم.

و بعد مرور سنة كاملة كانت فرق الإعادة ما زالت تحلل و تحدد فرص التحسين. و في هذه الأثناء زادت أحوال الشركة تدهورا بشكل ملموس، إذ كان المنافسون يطرحون في الأسواق تقنيات جديدة أسرع بكثير مما كانت تتوقعه الشركة، و كانت معايير الصناعة تتغير و العملاء يزداد ضيقهم و إحباطهم عدائهم للشركة، و تحول كبارهم إلى شركات أخرى، و بدأ أفضل للعاملين في الشركة بهجرها، و كان مجلس المديرين في غاية الغضب. و أدركت اللجنة التنفيذية بأن عليها القيام بإنقاذ الموقف، و قررت إعادة تنشيط الإعادة و رفع منزلتها.

و تمت تسمية نائب الرئيس للشؤون الإدارية منسقا عاما للإعادة، و كان يبدو الرجل المناسب في المكان المناسب، و قد عرف عنه كونه رئيس خدمات الشركة، التي تشمل الخدمات القضائية و المشتريات و مساعدة المكاتب، أنه كان في غاية الفاعلية في تقليل النفقات. و كان العضو الوحيد في اللجنة التنفيذية بجانب

## الواقع السلبى لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

نائب الرئيس لشئون الموارد البشرية الذي لم يكن مشغولا للغاية بإيجاد منتجات تشكل نقلات هائلة في التقنية. وكان الرجل للمعيا حسن النية، غير أنه قرر استئجار أحد المستشارين لأنه لم يكن خبيرا في الإعادة. وقد اقتضاه الأمر بعض الوقت حتى يختار المستشار المناسب، إذ لم يحصل أن قامت الشركة باستئجار أيّا منهم على الإطلاق، لأنها لم تشعر بالحاجة إليهم. و عمد المنسق في النهاية إلى أسلوب كان قد خبره في اختياره لباتمعي الأجهزة المكتبية، إذ قام بدعوة ثمان من المؤسسات الاستشارية لقضاء أسبوعين في الشركة حتى تقوم بعدها بتحديد الأموال التي تستطيع توفيرها للشركة، واختار أقلها سعرا، برغم أنها أقرت أنها قليلة الخبرة في الإشراف على برامج الإعادة.

و تمت تسمية فريق للإعادة، وحلت جميع فرق العمليات الخمسة والعشرين التي شكلت في السابق. وقام فريق التصميم بتحليل العمل التي قامت به هذه الفرق من قبل، مركزا على فرص أقل وأهم للإعادة. غير أن قيادة الشركة كانت مشغولة بالعديد من المشكلات القصيرة المدى، ولم تعطي الأولوية إلى جهد الإعادة، و عهد المدير التنفيذي الأول بمسئوليته إلى منسق الإعادة، وبدأ بالضغط عليه لتحقيق نتائج ملموسة في فترات أقصر بشكل متزايد. وبالمقابل ازداد انشغال المنسق بتطوير دراسة جدوى تبرهن صحة أقواله، وبالتالي لقوال المؤسسة الاستشارية، من أن الإعادة ستوفر للشركة الكثير من الأموال.

غير أن الهيكل التنظيمي للشركة ما لبث أن شكل عائقا آخر في طريق الإعادة، إذ كانت للشركة خمس شركات فرعية رئيسة معرّكة وفق المنتجات التي تنتجها، ولكل منها مجموعة كاملة من وظائف المساندة. ولم يكن هنالك إلا القليل من التشارك و التعاون بين هذه الشركات. و في الحقيقة، فإن مجرد الكلام عن تكامل الخدمات والمبيعات و حتى المشتريات كان يعد كفرا، لأن كل شركة فرعية

## حكايات من طريق الإعادة

كانت مقتنعة بأنها "فريدة زمانها". كما أنه كان لكل منها العديد من مشروعات تحسين عملياتها التي كانت قيد التنفيذ، حيث كان هنالك أكثر من مئتي برنامج من برامج التحسين القائمة التي لم تكن منسقة بين الشركات. و علاوة على ذلك، فقد كانت الشركة تعاني من تنافس قبلي قوي و كم هائل من الفوضى. و إذا ما تمت إعادة هندسة تنفيذ الطلبات فإن الشركة (س) ستقول: "لا تمنون بأننا مختلفون عن الشركة (ص) لأننا نشترى و نبيع و نقوم بالصيانة بشكل مختلف". و رغم أن البيانات عن هذه الشركات أوضحت أن العمليات المشتركة بينها يمكن أن تؤدي إلى تقليل النفقات بشكل كبير و تلبي احتياجات العملاء الداعية إلى تنسيق و تكامل بين هذه الشركات غير أن فريق منسق الإعادة لم يستطع إقناعها بالموافقة على التوحيد القياسي لعملياتها. و لا شك أن هذا الإخفاق كان مثالا بكل معنى الكلمة لقانون الأمثلة الجزئية لبريتو، إذ أنه لا ينبغي لأحد أن يضحى بشيء من أجل الصالح العام.

و كانت الشركة تعاني أيضا من حالة مزمنة من مرض إعادة التنظيم، و كان حري بشعارها أن يكون: "إن إعادة التنظيم هي الجواب، فما السؤال إذن؟" و كان يبدو أن الإدارة كانت تعتقد أن إعادة رسم الخطوط و المربعات على الخارطة التنظيمية للشركة كانت تقود بطريقة ما إلى تغييرات على خارطة الواقع. غير أن هذا الواقع بقي في حقيقة الأمر على حاله دون تغيير برغم إعادة التشكيل نظرا لأن ذات العمل كان يعهد به إلى نفس العاملين السابقين برغم تغيير رؤسائهم. و كانت الشركة قد قامت في السنين الست الماضية بخمس عمليات لإعادة التنظيم، كلت من كل منها ستة أشهر من التباطؤ في الإنتاجية بسبب إعادة تسيب العاملين و إعادة رسم الميزانيات و تعرف المديرين على عاملهم الجدد.

غير أن الخزعات لا تموت سريعا، إذ قرر المدير التنفيذي الأول بعد

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

ثلاثة أشهر من بدأ إعادة الهندسة على عملية إعادة تنظيم أخرى تمثلت بشكل رئيس في تقسيم المسؤولية المالية على عدد أكبر من مجموعات العمل في الشركة. و لغرض زيادة تركيز الشركة على العملاء، فقد قررت الإدارة إعادة التنظيم حول أقسام العملاء، و تم تسمية ثلاثة و عشرون مديرا لمجموعات العمل الجديدة و أعطي لكل منهم مسؤولية الربح أو الخسارة.

و كان هذا الإجراء الأخير من جانب الإدارة بمثابة قرع الناقوس بموت إعادة، حيث حولت الإشاعات المبكرة عن إعادة التنظيم الرئيس لانتباه الجميع و حتى فريق إعادة ذاته عن برنامج المرسوم، و تحولت المناقشات عن إعادة تصميم العمليات إلى همسات حول المديرين للمزعم تعيينهم و عن الخاسرين و الراجحين. و أدى الإعلان الرسمي عن إعادة التنظيم إلى التوقف الفعلي لجهد إعادة لثلاثة أشهر انشغل فيها العاملون في تقرير من سيبقى و من سيذهب و أين ستكون مراكز القوى الجديدة في الشركة.

و كان المنسق العام لإعادة أول ضحايا إعادة التنظيم، حيث تم حل قسمه و توزيعه على جماعات للعمل الجديدة، و طلب إليه شخصيا ترك العمل في الشركة. فلم يكن الأسلوب المركزي لإعادة الهندسة ليوافق الهيكل الجديد. و برغم أن إعادة التنظيم جعلت الشركة أقرب منزلة إلى السوق غير أنها قللت بشكل أكبر من احتمالية نشوء تعاون بين الشركات الفرعية ضمن الشركة الأم، و قامت كل شركة بالتخطيط لعملها بطريقتها الخاصة لتضعف بشكل أكبر التحرك الهش صوب عمليات مشتركة في جميع أرجاء الشركة.

و حتى أن بعض مجموعات العمل الجديدة ذهبت إلى حد أنها استأجرت مستشارين لإعادة الهندسة خاصين بها، و بهذا تكون الشركة قد عادت من حيث بدأت، حيث أنها عادت لتشكول ثلاثة و عشرين فريقا لمجموعات العمل بدلا من



## حكايات من طريق الإعادة

خمس و عشرين في خطة إعادة الهندسة الأولى للشركة. غير أن الإعادة هذه المرة لم تكن إلا تسمية مؤقتة لتقليل النفقات، و لم تكن هنالك إعادة هندسة بالمعنى الحقيقي للكلمة، و بدا الأمر و كأنها لن تكون مطلقا.

و يتضح لنا من عرض هذه الحالة بأن هذه الشركة قد استخدمت تقريبا جميع الأساليب السيئة في تنفيذ الإعادة، و لعلها ذهبت حتى إلى ابتداع أساليب جديدة في هذا المجال. و استغرقت وقتا أكثر مما ينبغي لتشخيص عملياتها القائمة، و لم تقم إلا بإعادة تسمية وظائفها إلى عمليات. كما أنها وضعت في فريق الإعادة ثلاثين فردا، في حين أنها لم تكن بحاجة إلا إلى ستة منهم، و بالغت جدا في تحديد خمس و عشرين عملية على أنها عملياتها الرئيسية، و هنالك العديد من الأخطاء الأخرى.

غير أنه ليس بيقينا أن تتغير نتيجة الإعادة في هذه الشركة لو كان أسلوب التنفيذ مختلفا عن ما تم القيام به. فقد استنزفت الشركة الكثير من الوقت في تجويل نفسها بدل أن تقوم بجهد إعادة حقيقي. و كقادة الجيوش الذين ما يزالوا يحاربون حروبهم الماضية ظلنا منهم أنهم يعدون أنفسهم لخوض حروب جديدة، فإن كبار المديرين قد ظلوا أيضا أن مصادر انتصاراتهم السابقة ستجعلهم يتغلبون على مشكلاتهم القائمة. غير أن النجاح مبني ذو حدين. ففي حين أنه يبعث على الطمأنينة و على الثقة بالنفس، إلا أنه يمكن أن يفضي أيضا إلى الاستكانة و الغرور. و ينبغي أن نقش شعار "لا شيء يحقق مثل النجاح" على جدران كل شركة يركبها الغرور.

و لم تكن الشركة أيضا أرضا خصبة للبذرة الرقيقة للإعادة كي تنمو فيها و تؤتي أكلها، إذ ساهم التهكم الواسع الانتشار و المرض المزمن المتمثل في إعادة التنظيم إلى شعور العاملين بالإحباط و إلى ترددهم من تجربة أفكار جديدة.

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

فالإعادة تتطلب للتواضع وقبول عميق بالحاجة إلى التغيير الجوهري. غير أن مثل هذا التغيير لا يعد منطقيا إذا ما اعتقد المرء أنه كامل الصفات، وإذا ما اقتنع بأن أساليبه الحالية في العمل ستجعله كاملا من جميع الأوجه مرة بعد أخرى. و لم يكن برنامج الإعادة في الشركة برنامجا للتغيير للجذري بل كان مجرد قشرة من العمليات تغلف برنامجا تقليديا لتقليل النفقات.

و لعل الشركة لم تكن مرشحا جيدا للإعادة في المقام الأول نظرا لأنها كانت قريبة أكثر مما ينبغي من الحافة. فبرغم أنه بإمكان الإعادة عمل أشياء مذهلة، غير أنها ليست بدواء سحري، و ليس لها أن تعطي نتائجها بين ليلة وضحاها. و لعل الأزمة التي وجدت الشركة نفسها فيها، و المتمثلة في تكاليفها الزائدة و مقامها الضعيف في السوق، كانت تستلزم نوعا من الجراحة الطارئة قبل البدء بعملية استعادة عافيتها الطويلة الأجل من خلال الإعادة. و كان يمكن للخطوة الأولى المثيرة أن تكون بيع بعض شركاتها الفرعية، أو فصل الجهاز الإداري الذي أوصلها إلى هذا المستوى المتردي من الأداء. و نظرا لأن الشركة لم تقم بإجراء من هذا النوع، فإن الضغط المتواصل لتحقيق تخفيض في النفقات أثر و شوه بالتالي على كل شيء قامت به في جهد الإعادة.

و الحق يقال بأنك إذا وجدت بينك يحترق، فإنه من الصعب عليك التركيز على تقوية لمسه، و لذلك فإنه من السهل علينا أن نرى السبب وراء عدم جعل الشركة لمجهود الإعادة في قمة أولوياتها، و لا حتى في الدرجة العاشرة منها، و كذلك عدم تخصيص ما يحتاجه هذا الجهد من وقت و اهتمام الإدارة، و عدم رفده بأفضل الكفاءات فيها، و لا حتى اهتمامها بتصميم حملة حقيقية لدعوة العاملين إلى تبني الإعادة.

و كما يقول للمثل، فإن عليك أن تعرف متى تبسط يدك و متى تقبضها، إذ

## حكايات من طريق الإعادة

كان ينبغي على الشركة في الأرجح أن تتخلى عن الإعادة في وقت مبكر جدا.

### الأخطاء التي وقعت فيها شركة الإلكترونيات في تنفيذ الإعادة

أنها بدأت متأخرة أكثر مما ينبغي  
أنها قضت أكثر مما ينبغي من الوقت في التخطيط بدل التنفيذ  
أنها اختارت منسقا غير كفء و مستشارا غير ملم بالإعادة  
أنها لم تغلب على التهمك و السخرية في صفوف عامليها  
أنها سمحت لهيكلها التنظيمي أن يقف عائقا أمام الإعادة

### شركة التصنيع المغالية في الطموح

إن الحصول على نتائج متوقعة في الإعادة لا يأتي دائما حتى من الشركات المتوقعة. و لقد كان هذا هو الحال في شركة كبيرة مصنعة للمواد الغذائية، سنسميها "غذاء"، و التي تعد من قبل الكثيرين نموذجا للامتياز. فقد نمت هذه الشركة عبر السنين و بقوة من خلال اقتناء الشركات الأخرى، و من خلال تجميع نسق مدهش من المنتجات و العلامات التجارية المتميزة و الشركات تحت مظلة واحدة. غير أنها وجدت نفسها مضطرة لولوج طريق الإعادة كما هو حال شركات أخرى غيرها في تجارة المواد الاستهلاكية نتيجة لتحول مذهب في السلطة في هذه التجارة.

فقبل خمس عشرة سنة كان لمصنعي البضائع الاستهلاكية، وبخاصة أولئك الذين يعملون في قطاع الأغذية، اليد الطولى في هذه الصناعة، إذ كانت بأيديهم كل السلطة تقريبا. فقد كانت علاماتهم التجارية سيدة السوق، و كان المستهلكون المدفوعون بالإعلان التجاري المستمر يدخلون المحلات للبحث عنها

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

بالاسم، و إن لم يجدها فقد كانوا ينهبون إلى محل أخرى للحصول عليها. و كان بإمكان المصنعين تبعا لذلك إملاء ما يريدون من الشروط على باعة التجزئة، مثل نوع البضاعة التي يخزنون و كيفية طلبها و كيفية الدفع، و إلا تعرضوا للمقاطعة. و لن يؤثر حرمانهم على المصنعين لأن لهم لولفا أخرى من العملاء من باعة التجزئة، غير أنه حرمان بائع التجزئة يمكن أن يعرضه إلى الخراب.

غير أن هذا الحال قد تغير بشكل مذهل، إذ أن أصحاب البقالات المتواضعين هم الآن مادة الموقف. فقد تسبب ظهور البضائع التي لا تحمل أي علامات تجارية، و تلك التي تحمل علاماتها الخاصة، و الأخرى التي تحمل علامات الببوت التي تنتجها، و كذلك تحول المستهلكين إلى مفهوم "القيمة" في البضاعة التي يشترونها إلى إضعاف دور الشركات المصنعة للأغذية. كما ساهمت عمليات دمج شركات تجارة البيع بالتجزئة إلى خلق شركات أقل عددا و أكثر قوة تتمتع بقدرة شرائية عالية. كما ساعدت التقنيات الجديدة، و بخاصة تأثير البضائع برموز الأعمدة التي تسهل إدخالها إلى الحاسب بسرعة، و توفر نظم نقاط البيع التي أعطت باعة التجزئة القدرة على الإلمام بالأنماط الشرائية للمستهلكين، إلى لعب دور حيوي في هذا التحول لصالح باعة التجزئة.

و قد استخدم باعة التجزئة معلوماتهم الجديدة و القوة التي منحهم إياها هذه المعلومات في الحصول على تنازلات كبيرة في الأسعار من الموردين، مما ساهم بدوره في التخفيض التدريجي لأرباح مصنعي المواد الاستهلاكية. و قد نتج عن هذا التدهور المنتظم في الأرباح توجيه ضغط هائل على هذه الشركات لتقليل نفقاتها، و نشوء حاجة هائلة إلى إعادة الهندسة.

و قد قامت لجنة الإدارة في شركة "غذاء" أثناء بحثها عن فرص ممكنة للتقليل السريع لنفقاتها إلى تحديد التوريد كحقل عالي الاحتمالية لإعادة الهندسة. فلو

## حكايات من طريق الإعادة

كان بوسع الشركة تكامل عمليات مشترياتها و تصنيعها و أنشطة التوزيع فيها عبر مواقع التصنيع و المخازن المبددة فيها لاستطاعت تحقيق وفورات كبيرة في مستويات الإنتاج.

و قد استحوذت هذه الفكرة على تفكير الإدارة العليا في الشركة، إذ أن مدى المشروع كان يتناسب مع صورتها الذاتية الجريئة عن نفسها، و مع خطط الأرباح التي رسمتها للشركة و التي توازي هذه الصورة من حيث طموحها. و قامت الإدارة بتعيين فريق عال المستوى للتخطيط لجهد الإعادة و التحضير لانطلاقته. و قد أطلق على برنامج الإعادة تسمية سلسلة للتوريد المتكاملة، و هي تسمية كانت طنانة جدا في تجارة الأغذية.

و قامت لجنة توجيه برنامج الإعادة بالتخطيط لانطلاقته مثيرة للبرنامج مستخدمة خبراتها الطويلة في حل التسويق، و تم تصميم و عمل أزرار و كتيبات للدعاية، غير أنه تم تأجيل مهمة رسم الخطط المفصلة، ليعهد بها فيما بعد إلى فريق تصميم معين لاحقا.

و قد أعطيت إشارة الانطلاق لبرنامج الإعادة وسط دعاية كبيرة حازت على انتباه الصحافة، و ظهرت على الصفحة الأولى من مجلة للشركة، و تلقى البرنامج كيلا من المديح في التقرير السنوي للشركة. و كانت الإدارة العليا تحلم لسنوات عديدة بنسخ شركاتها الفرعية و منتجاتها و أنشطتها سوية و تحويلها إلى كيان متكامل خال من الحدود، و ظنت أن الإعادة ستكون الوسيلة التي ستضمن لها تحقيق هذا الحلم الكبير. و قطعت الإدارة على نفسها وعدا بأنه سيكون للشركة قريبا أفضل عملية توريد متكاملة في العالم.

و كان في جوهر هذه الخطة الطموحة نظام حاسب جديد و هائل يقوم كمال تصوره الإدارة بربط جميع العمليات و النظم للقائمة للمشتريات و إدارة المخزون

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

و التصنيع و التنبؤ و تنفيذ الطلبات، و يقوم بتوفير البيانات عند الاقتضاء في أي وقت و في أي مكان. و سيقوم هذا للنظام علاوة على تحقيق وفورات هائلة في المقياس بتمكين الإدارة من إدارة العمل بدقة متناهية من خلال تقدير ربحية المنتجات و العملاء كل على انفراد.

و قد تم تسمية فريق التصميم لبرنامج إعادة عدد التدشين، و كان معظم أعضائه من العاملين في نظم المعلومات، حيث اعتقدت لجنة التوجيه بأنه ينبغي لمهنيي تقنية المعلومات أن تكون لهم مسئولية قيادة هجمة إعادة، إدراكا منها للأهمية المركزية للنظام في جهد إعادة. و قضى فريق التصميم عدة أسابيع في استكشاف البدائل المتاحة أمامه، و توصل إلى أول قرار رئيس له تمثل في قيامه بتطوير نظام معلومات التوريد الجديد بنفسه بدلا الاعتماد على مصدر خارجي لتنفيذه. و قد قام أعضاء الفريق بتفحص حزم البرامج المتوفرة، غير أنهم لم يجدوا في أي منها القدر الكافي من قدرة العمل الوظيفية التي تناسب متطلباتهم للنظام الجديد. ونظرا لأنهم لم يكونوا راغبين بالتقريب بهذه المتطلبات، فما كان منهم إلا الاعتماد على أنفسهم في تطوير النظام.

و من هنا بدأ الفريق اتحداؤه إلى وحل التقنية، إذ أنه عمد إلى ابتلاع طعم كبير لم يكن يوسعه مضغه. فحفنة قليلة فقط من أقسام نظم المعلومات الإدارية داخل الشركات، وبخاصة في صناعات مثل الاتصالات البعيدة و صناعة الطيران و الفضاء، يعهد إليها بناء نظم للمعلومات على هذا المستوى من التعقيد، ذلك أن مثل هذا المجهود يتطلب قرا عاليا من الفهم التقني و مهارات إدارة المشروعات التي لا يجدها ذات قيمة غير للقائمين على تكامل النظم و مطورو البرامجيات. (و لم يكن حال الشركة فريدا من نوعه، إذ أن النظم التي تساند العمليات المعاد هندستها تتطلب في العادة خمسة أضعاف مستوى التعقيد الموجود في نظم

## حكايات من طريق الإعادة

المعلومات التقليدية.) و لم تكن الشركة قادرة على القيام بمشروع بهذا الحجم. و برغم أن المؤشرات لم تكن واضحة منذ البداية، إلا أن الجهد كان محكوما عليه بالفشل.

و قد شهدت السنة الأولى كما هائلا من النشاط عندما ابتدأ مئات من العاملين العمل على مشروع "سلسلة التوريد المتكاملة للعام ٢٠٠٠" و الذي أصبح الاسم الجديد لنظام الحاسب. و نشأت الحاجة إلى تقنيات جديدة، و تم تصميم قواعد بيانات هائلة تتميز بالشمولية، كما تم كتابة الكثير من البرامج. غير أنه أصبح واضحا بحلول موعد تسليم الإصدار الأول للنظام أن الأمور كانت في حالة يرثى لها، فقد تم تصميم و بناء العديد من النظم الفرعية كمكونات في البنية الأساسية التي يتطلبها المشروع، غير أنه لم يكن بمقدور أي منها بعد القيام بأي عمل مفيد. كما أنها لم تكن متكاملة في كل عامل نظرا لأن المجموعات التي طورتها لم تكن على اتصال ببعضها الآخر. و بتواتر نمو المشروع في قدرته على أداء الوظائف المطلوبة منه، فقد زاد تعقيد أضعافا مضاعفة، مما جعل من المستحيل من الناحية الفعلية تشغيل النظام. و لم يعد واضحا بعدئذ بشكل محدد الغرض الذي بنى من أجله النظام، و غدت خصائصه هدفا متحركا معرض للكثير من الجدل و للتفسير.

و لم تقلح العديد من التقنيات الجديدة التي يتطلبها النظام، مثل أجهزة إدخال البيانات التي تحمل باليد و الجيل الجديد من قارئات شفرات الأعمدة، في العمل بالسرعة و الاعتمادية التي زعمها منتجوها. و وجدت الشركة نفسها في متاهة للتقنيات المتقدمة التي تكون فيها "المكونات الوهمية"، على وزن المكونات المادية و البرمجية للحاسب، صفة مهمة للمنتجات، و التهام و التناقض مهارتان مهمتان للبقاء. و في جو مفعم باليأس تم تخصيص عاملين آخرين لجهد الإعادة، و بهذا تكون الشركة قد سميت المثل القديم الذي يقول أن أفضل طريقة لتأخير نظام

## الواقع السلبى لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

متأخر للحاسب هو تخصيص أناس آخرين له. وفي هذه المرحلة اقترح أحد الزوار (الذي كان أحدنا) أن يعاد تسمية البرنامج سلسلة التوريد المتكاملة للعام ٣٠٠٠ لأنه قد يتم إكمال المشروع بحلول ذلك العام.

و السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو كيف أن الإدارة قد سمحت لهذا الوضع بالتفاقم إلى هذا الحد. و الجواب المختصر هو أنها وجدت نفسها مكرهة على اتخاذ مثل هذا الموقف، حيث أنه بتركيز فريق التصميم على الجانب التقني من المشروع، فإن المشروع أصبح يعد مجهودا في نظم المعلومات الإدارية. و شعر المدبرون بالعزلة عن البرنامج الذي كانت مفرداته مليئة بتعابير معقدة عالية الاختصاص مثل "أسلوب البناء المعتمد على العلاقة بين وحدة العميل و وحدة الخدمة" و "قواعد البيانات الموجهة نحو الهدف". و قد كانوا مترددين أيضا من التدخل في هذه المجال، و كانوا يهزمون كلما حاولوا ذلك. و في غمرة جزعها شعرت الإدارة أنه من الأفضل ترك التقنية لأهلها من الخبراء. و قد كان هذا القرار خطأ كبيرا آخر، ذلك أن التقنية هي من الأهمية بمكان لمؤسسات الأعمال، و في إعادة الهندسة على وجه الخصوص، بحيث أنها لا تترك إلى للتقنيين حسب لإدارتها. أما الجواب المفصل فيمكن في العلاقة الملفومة بين ممثلي نظم المعلومات الإدارية و غيرهم من العاملين في المشروع، ذلك أن هاتين المجموعتين تمثلان ثقافتين مختلفتين و تتكلمان لغتين مختلفتين و تعملان وفق قواعد عالية التباين.

و بعد مرور سنتين على انطلاقته جهد إعادة لأركت الإدارة العليا في شركة "غذاء" أنها قد أنفقت ٢٥ مليون دولار على هذا الجهد الذي كان حيا فقط في أساطير و نكات الشركة، غير أنه لم يعطى أي نتائج تذكر. و هنا واجهت الشركة ما يعرف بخيار هوبسن، إذ أنها كانت بين نارين، إما أن تلغي المشروع و



## حكايات من طريق الإعادة

تخسر الاستثمار الهائل الذي صرفته، أو تستمر فيه دون أي ضمانات من أنه سيندو مصيبة مججلة قد يصل ثمنها إلى ١٠٠ مليون دولار.

و هنا قررت اللجنة التنفيذية التي لم ترى الكثير من المشروع مؤخرًا أن تعيد إطلاق البرنامج من جديد من دون ضجيج أو مبالغة هذه المرة، و تم تشكيل لجنة جديدة متكاملة للإشراف عليه. و قد ضمت هذه اللجنة التي سميت "مجموعة رعاية سلسلة التوريد المتكاملة" مديرين وظيفي كبار يرأسهم نائب الرئيس الأقدم للتوريد، و بذلك يكون مشروع سلسلة التوريد المتكاملة الثاني قد بدأ.

و تم تجميع مجموعة تصميم جديدة سميت "فريق استئناف العمل" تشكلت من عاملين عالي الكفاءة ينتمون إلى جميع الوظائف الرئيسية في الشركة، و عهدت إليهم مهمة "إنهاء الشغلة" كما عبر عنها بحدّة المدير التنفيذي الأول للشركة. و في حين أن الفريق الأول للإعادة كان ينظر إلى برنامجها كجهد في بناء النظم بشكل أساسي، فإن الفريق الجديد كان يريد تنفيذ جهد الإعادة من منظور أعمال صرف.

و في بحثهم الجاد عن أفكار في إعادة التصميم عمد أعضاء فريق استئناف العمل إلى الاجتماع بالخبراء من دحلل الشركة و خارجها، و قاموا بإجراء بحث مفصل في صناعة المواد الغذائية و درسوا التقارير حول الاتجاهات و الميول السائدة فيها، و تكلموا إلى كل مستشار أو استاذ جامعي استطاعوا للوصول إليه. و جمعهم بمدخلات بهذا الكم، ام يكن من العجيب أنهم جاؤا بعد ستة أشهر من البحث و التحري بقائمة طويلة عن طرق إعادة هندسة عملية التوريد في الشركة لغرض تحقيق نقلة هائلة في الأداء. و تجمع في جعبة الفريق مئات من الأفكار الجديدة، و التي كانت أكبر بكثير مما كان بوسعها للتعامل معها. و في حين كان العديد من هذه الأفكار جذابة حقًا، إلا أن تأثيرها التراكمي كان يهدف إلى توسعة مدى البرنامج أكثر و أكثر. و لم يمر وقت طويل حتى كان كل جانب

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

من جوانب عمل الشركة بدءا بجدولة الإنتاج و مرورا بتخطيط العمل و انتهاءا بالتفاوض مع الموردين متضمنا في مشروع إعادة.

و لا شك أن شركة "غذاء" هربت من ديب التقنية لتقع في جيب الأفكار، ذلك أن لجنة استئناف العمل لم تستطع التركيز على القضايا العملية لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس بسبب عدم قدرتها على اختيار أفكار قليلة ذات مردود عملي من بين الكم الكبير من الأفكار المتوفرة لديها.

و قد استطاع الفريق جمع هذا الكم الكبير من الأفكار لأن أعضائه من ناحية أخفقا في الاتفاق على خطة لتحديد الأولويات حتى يستطيعوا اختيار الأفضل منها، و كان هذا الإخفاق نتيجة لكون لجنة استئناف العمل لجنة بالاسم فقط. ففي واقع الحال لم تكن اللجنة إلا عصابة من أصحاب الأنفة الذين لم يكن بمقدورهم التعاون أو التوصل إلى حلول وسطى، و كانوا يقضون أكثر وقتهم في التشاحن بدل تنفيذ مهامهم. كما كان أعضاء اللجنة يفترضون أن عليهم مسئولية تمثيل مصالح الأقسام التي ينتمون إليها. و برغم أن الديمقراطية من خلال التمثيل هي التقليد السائد و الحل الملم للمشكلات في الولايات المتحدة، غير أن هذا النوع من التمثيل كان ممارسة قاتلة لأنه كان يعيق اتخاذ القرارات.

كما أن لجنة استئناف العمل رفضت بناء الفرق، إذ كان أعضائها عازمين على السماح لأنفسهم بالخروج على خط عملهم متأثرين بالقليل و القال. و قد كان قول "أن الرجال الحقيقيين لا تترى بهم علاقات الصداقة" مثلا شائعا في الشركة، برغم أنه لم يكن يمثل سياسة إدارة للشركة ذاتها.

و عندما واجهت لجنة استئناف العمل ضغطا من الإدارة لتقديم توصياتها قامت بإرسال ستة ملفات محشوة بالأفكار إلى الإدارة التنفيذية، و كانت التكلفة الكلية لهذه التوصيات تصل إلى مئات الملايين من الدولارات. و إيمانا من الإدارة

## حكايات من طريق الإعادة

التنفيذية بأن الرأي يأتي قبل شجاعة الشجعان، فقد أثرت أن تتأى بنفسها عن جهد الإعادة، و أعلنت أن دفع نفقات التنفيذ سيكون من صلاحية رؤساء الشركات الفرعية. عندها قام أعضاء لجنة استئناف العمل بإرسال الملفات إليهم و بقوا بانتظار ردودهم، و ما زالوا ينتظرون.

إن استعادة تجربة الإعادة في هذه الشركة و للتأمل فيها يبين أن برنامج الإعادة كان محتم عليه للفشل بسبب فخامة البرنامج و ضخامة مداه و حجم التغيير الذي كان يتطلبه. و كان حري بالشركة التركيز على أمور قليلة ذات فوائد كبيرة بدل محاولة خلق نظام متكامل للتوريد دفعة واحدة. فالتركيز الضيق على الأمور كان سيسمح لفرق الإعادة تحديد مشروعات يمكن إدارتها بشكل مناسب. كما أن إحراز النجاح في مشروعات ابتدائية قليلة كان سيؤدي إلى توليد جرسن الثقة و الزخم المطلوب للتعامل مع مشروعات أكثر طموحا.

كما أن طريقة تعامل الشركة مع التقنية ساهم بشكل كبير في فشل جهد الإعادة، إذ كانت قراراتها المتعلقة بالتقنية، و التي تمثلت في أن بمقدورها بناء نظام بحجم نظام سلسلة التوريد المتكاملة للعام ٢٠٠٠ في الفترة الزمنية المقترحة له، ضربا مبالغ فيه من المكابرة التي كان الإغريق للتداعي بسمونها الكبرياء التي تسبق السقوط. و كان عليها أيضا أن تتشد العون الخارجي الذي اعتبرته غير ضروري.

### الأخطاء التي وقعت فيها شركة الأغذية

إنها بدأت بمدى ضخم و سوء للتعريف لجهد الإعادة  
إنها ركزت بشكل ضيق أكثر مما ينبغي على التقنية  
إنها قامت بصياغة خطط بعيدة عن الواقع

## الواقع السلبي لإعادة الهندسة: ثلاثة أمثلة فاشلة

أنها تابعت عددا أكبر مما ينبغي من الأفكار  
أنها لم تركز على تحقيق نتائج قصيرة الأمد

إن إعادة الهندسة لا تنتهي في الأغلب بضجة داوية، سواء كانت احتفاء أو طامة كبرى، بل بأنين وحصرة، إذا ما وصفنا إعادة إعادة بصياغة ما قاله الشاعر و اللائد الإنجليزي تي أس إليوت [١٨٨٨-١٩٦٥]. و يخشى البعض أن إخفاق إعادة يعني خراب للشركة من خلال عمليات جديدة ينقصها الكفاءة و التي تؤدي إلى رفع للتكاليف و تتغير العملاء. غير أننا لم نشهد شيئا من هذه القبيل، فالذي يحدث في واقع الأمر عند إخفاق إعادة هو لا شيء البتة. فجيش إعادة الذي خطى إلى للحرب ببيارق خفاقة و سيوف براق لا يفل من قبل العدو، بل يضع في الأغلب في متاهات الأراضي المسخة و هو في طريقه إلى ساحة النزال، لتقطع أخباره فيها إلى الأبد.

## الفصل الخامس عشر

### بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

كنا قد ظننا في الأيام الأولى لإعادة، شأننا شأن العديد من الناس، أن تنفيذها مقصور على المنظمات الكبيرة. و كان افتراضنا مبليا على أساس أن بإمكان إعادة حل المشكلات التنظيمية و التعقيد الذي ينشأ فقط في الشركات التي تبلغ عوائلها عن ما يزيد عن ١٠٠ مليون دولار. و كنا على خطأ، ذلك أن أعدادا كبيرة من الشركات الصغيرة قد نفذت إعادة بنجاح و أظهرت ذات القدر من الحيوية و الإبداع كأخواتها للكبيرات. و تقوم الشركات الصغيرة بالإعادة لنفس الأسباب التي تدفع للشركات الكبيرة لإعادة، و ذلك بغية لتحسين ملموس لأداء عملياتها الرئيسة حتى تستطيع للتنافس بشكل أكثر كفاءة في اقتصاد عالمي يزداد صعوبة بمرور الأيام.

و الآن و قد عدلنا من موقفنا السابق، فإننا نعتقد أن الإعادة ممكنة لكل منظمة لها بضعة من العاملين. فما أن تنمو المنظمة إلى هذا الحجم، فإنها تبدأ بمواجهة المهام المجزأة و النفقات الإضافية المتضخمة، و الأنشطة الموجهة نحو ذاتها. فجميع الشركات صغيرة كانت أم كبيرة مرشحة لإعادة الهندسة.

و عند قيام الشركات الصغيرة بعملية الإعادة فإنها تتبع ذات الأسلوب و المبادئ التي تتبعها للشركات الكبيرة، مع شيء من التحوير و الاختلاف. و لذلك و من دون مقدمات، دعونا نعرف على حكايات ثلاث شركات صغيرة نفذت إعادة

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

الهندسة بنجاح.

### شركة فورتكس للصناعة

هذه شركة لم تنفذ الإعادة مرة واحدة، بل مرتين دون أن تتطرق بالكلمة. و لم يقرأ أي من العاملين فيها كتابا عن الإعادة، غير أنها نفذت الإعادة كما هي في أحسن الكتب والأدلة معتمدة على مبادئ الإعادة ذاتها. و بغض النظر عن التسمية التي استخدمتها الشركة لهذا الجهد، فإن النتيجة لا يمكن أن توصف إلا بالنجاح. و شركتنا هذه شركة صغيرة تقع في جنوب كاليفورنيا، و كانت قد أسست عام ١٩٣٧ من قبل جد الرئيس الحالي لها، و يشتمل عملها على تصليح و استبدال أبواب المستودعات التجارية.

و قد بدأت أول محاولة لإعادة الهندسة فيها في عام ١٩٨٧ عندما أحس فرانك أيفريت الرئيس الحالي للشركة بأن الأمور فيها لم تكن على ما يرام. و برغم أن الشركة كانت ما تزال صغيرة، غير أنها نمت بعض الشيء إداريا و غدت مترهلة و أصبح هيكلها مبالغ في تنظيمه، و كانت تراوح في مكانها. فقد بلغت المبيعات عام ١٩٨٥ ٢,٥ مليون دولار، و ذلك المبلغ عام ١٩٨٥، و ثلاث مليون دولار في العامين التاليين. و كما قال أيفريت في عام ١٩٨٧: "لقد تساعلت بأنني لو كنت أحد العاملين، فهل ستكون لدي الرغبة للعمل في الشركة؟ و كان جوابي لنفسى بالنفي. و لو كنت عميلا للشركة، فهل كنت سأشتري من الشركة؟ و كان جوابي بالنفي أيضا. فلقد كنا شركة غاية في الرثابة. عندها أدركت أن علينا أن نغير الأمور".

و قد كانت للعملية الرئيسة في الشركة مرتبة كذلك العمليات الموجودة في المنظمات الأخرى التي تكبرها عدة مرات، و كان تتميز بالعديد من النقائص بين

## حكايات من طريق الإعادة

الاختصاصيين الذين يقومون بمهام محددة بشكل ضيق جدا. و كان مندوبو مبيعات الشركة يقضون وقتهم يطرقون الأبواب و يوزعون بطاقات أعمالهم و يتعرفون على مديري المستودعات. و كانت الفكرة هي أن هؤلاء المديرين سيتصلون بالشركة إذا ما احتاجوا إلى تصليح أو استبدال أبواب مستودعاتهم. و إذا ما حدث ذلك، فإن نداء العميل يذهب إلى مقر الشركة ليستلمه موظف استقبال يقوم بأخذ رقم العميل، و من ثم يقوم بإيجاد مخزن في مقر الشركة أو يبحث عنه خارج المقر أثناء تنقلاته بين مواقع العملاء، حتى يقوم بزيارة موقع العميل صاحب النداء لتقدير تكلفة الشغلة. و يقوم المخزن بفحص الباب و تقرير إصلاحها أو استبدالها و يقدر تكلفتها و من ثم يعطي المدير المسئول عنها في موقع العميل سعرا محددا لذلك. و قد يقوم هذا المدير بالاتصال بشركات أخرى للحصول على أسعار أخرى، غير أنه إذا ما قرر استخدام شركة فورتكس، فإنه يقوم بالاتصال بمقر الشركة مرة أخرى ليتكلم إلى موظف الاستقبال ثانية و يطلب منه للخدمات المحددة في عطاء المخزن. و يقوم موظف الاستقبال بإيجاد موظف للتكليف الذي يرسم جداول العمال الذي يقومون بالتركيب لغرض جدولة الشغلة. و بعد العديد من المكالمات المتبادلة يتم الاتفاق بين موظف للتكليف و العميل على موعد محدد لتنفيذ العمل. فإذا كان العميل بحاجة إلى استبدال الباب، فإن موظف التكليف يتصل بمدير المواد في الشركة للحصول على الباب المناسب و العدد المرتبطة به. و يقوم موظف التكليف بعدها بإرسال أحد عمال التركيب (من موقع قريب من بين موقعين للخدمات تابعين للشركة) لاستلام الباب و الذهاب إلى موقع العمل لتركيبه. و يقوم عامل التركيب في نهاية المطاف بكتابة أمر التشغيل، و تسليمه إلى محاسب الحسابات المدينة لغرض إصدار قائمة دفع به، ثم ترسل هذه القائمة إلى العميل لتحويل المبلغ. ليس هذا من العجب! تصوروا أن جميع هذه التفاعلات تجري علي

## إمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

شغلة بسيطة في شركة صغيرة بهذا الحجم لا تتعامل مع التقنية العالية، و تشمل ما يقرب من خمسة أشخاص و سنة من النقلات بينهم.

و قد أدرك رئيس الشركة بعد تفحصه لهذه العملية بأنه ما من أحد في الشركة مسئول في وقع الأمر عن تجميع ما يريده العميل دفعة واحدة. أي أنه لم يكن هناك أحد في الشركة مسئول عن التحقق من رضا العملاء. كما أن الشركة كانت مفرقة في الصعوبات التي تنشأ عن النقلات المتعددة للأشغال بين الموظفين. فقد كان موظفو التغليف يجولون صال التركيب بشكل مضاعف، و كان عامل التركيب يذهب إلى موقع العميل ليجد أن باستطاعته توصيل الباب بسعر أدنى من تكلفة استبدالها وفق قرار المخمن. و عند قيامه بتوصيل الباب، ترسل الشركة إلى العميل برغم ذلك قائمة بالمبلغ الأصلي الذي قرره المخمن. و برغم أن العملية كانت تدار بشكل مركزي، إلا أنها كانت خارج نطاق سيطرة الشركة بشكل فعلي.

و لغرض كسر هذا الجمود المهمين على الشركة، فقد عمد رئيسها أيفريت إلى إجراء تجربة في المكتب التابع للشركة في مقاطعة أورانج، حيث قام باختيار واحد من بين أفضل مندوبي المبيعات لديه و قال له: "أنت الآن مدير هذا الموقع، و لست مندوب مبيعات بعد الآن، و عمك يشمل عمل كل ما يحتاجه العملاء من الخدمات من هذا الفرع، حيث ستقوم بإعطاء تخمين عن تكلفة العمل إلى العميل و الحصول على المواد المطلوبة و نقلها إلى موقع العمل، و تقوم بإدارة العمال الذين يؤدون التوصيل أو الاستبدال". و اختار أيفريت أيضا امرأة كانت تعمل في نفس الموقع، و قال لها: "إنك لست مكترثة بعد اليوم، بل إنك مديرة مكتب تقويمين بالرد على الهاتف و تحرير المعاملات و إصدار قوائم البيع و التحدث إلى العملاء. أريدك أن تكوني موظفة استقبال و كاتبة و مديرة للصالحات المدينة و ممثلة لخدمات العملاء. و ستكونين مديرة لموارد الفرع كي تضمن إرضاء العملاء".



## حكايات من طريق الإعادة

و العملية الجديدة هذه هي بالتأكيد أكبر تكاملاً إلى حد كبير من العملية للتدعيم، إذ يقوم الفرع المعني بذل المقر الرئيس بالحصول على طلب العميل و طلب المواد المطلوبة و تكليف عمال التركيب بإنجاز العمل. و قد أتت هذه العملية بنتائج فورية، حيث بدأت الشركة بحفظ الوعود التي تقطعها على نفسها للعملاء، و عندما كانت تقول بأن شيئاً ما ميقع فإنه بالتأكيد واقع، ذلك أن شخصاً واحداً فقط يقوم الآن بأداء و تنسيق العمل، مما عزز ثقة العملاء بالشركة. و قام الرئيس بتعميم هذه التجربة على الفروع الأخرى حيث عمد إلى تحويل أعداد متزايدة من العاملين لديه من اختصاصيين ضيقى التركيز إلى عاملين عامين متمركزين حول العملاء.

و لغرض دعم مبادرته هذه قام أيفريت بوضع خطة لتقاسم الأرباح يقوم فيها الفرع بالحصول على ٢٥ في المائة من الأرباح التي يحققها كل شهر حيث يتم توزيعها على العاملين الذين نفخوا للعمل. و قد ساهمت هذه الخطوة في ارتفاع مبيعات الشركة، و شعر العاملون أنها أصبحت مكاناً أفضل للعمل. فالسكرتيرة التي ازدادت مسؤولياتها و وظائفها بشكل كبير قالت أنها تشعر بالمتعة في أداء عملها لأنه أكبر تشويقاً من مجرد الطباعة. و إثر هذا النجاح، قام أيفريت بتعميم التجربة على الشركة بأكملها.

و قد سمحت هذه التغييرات في العملية للشركة أن تتحول من شركة عالية المركزية إلى شركة لها أربعة فروع شبه مستقلة. غير أن الشركة عانت أثناء التحول من مشكلات خطيرة لم يكن إحداها بالحسبان و الذي تمثل في ازدياد نسبة تقلب العاملين في الشركة. و في تعليقه على هذا التقلب قال أيفريت أنه توقع أن يرغب العاملين في توسعة مديات صلاحياتهم، غير أن بعضهم لم يرغبوا بذلك، و

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

بخاصة في قسم المبيعات، إذ أنهم أرادوا أن يبيعوا فقط". ففي هذا القسم ترك ٧٥ في المائة من العاملين فيه العمل خلال السنة الأولى من بدء تطبيق الخطة الجديدة. كما وجد أيفريت نفسه مضطرا لفصل عددا من العاملين وبخاصة المختصين الذين لم يكونوا راغبين في إعادة التدريب على أداء وظائف تختلف عما عهدوه. كما قام أيضا بتغيير معايير التوظيف بالنسبة للمتقدمين الجدد، فقد كان أيفريت معتادا على "توظيف الناس اعتمادا على مهاراتهم، غير أنني الآن أوظف وفقا للاتجاه السلوكي أولا والكفاءة ثانيا والخبرة ثالثا، إذ أنني أنظر أولا إلى قدرات محددة، كأن تكون قدرات في المهارات الميكانيكية أو في المبيعات أو التفصيلات، تبعا لتعلقها بالوظيفة المستهدفة. أما بالنسبة إلى الخبرة فنحن نقوم بتعزيزها من خلال التدريب في الشركة، حيث حققنا نتائج أفضل في التدريب مع الموظفين المستجدين من ذوي الاتجاه السلوكي الصحيح أكثر من تحقيقها مع الخبيرين منهم الذين كان يعوزهم هذا الاتجاه السلوكي الإيجابي".

كما حققت الشركة مستويات غير مسبقة في تدريب العاملين على الوظائف المختلفة، سواء كانوا من المستجدين أو القدامى فيها، غير أن عملية تحويلهم من مختصين إلى عاملي التوجه لم يكن بالأمر السهين. فقد كان هنالك طيلة سنتين مقررات تدريب أسبوعية لكل موظف في كل موضع من فروع الشركة الأربعة.

و لم يكن أيفريت المالك الوحيد للشركة، إذ أن شريكه لم يكن يؤيد ميل أيفريت إلى التكمّل و إلى تحقيق النزعة اللامركزية و تقويض العاملين. غير أنه بنهاية العام ١٩٨٨ تمكن أيفريت من شراء حصة شريكه. و قام هذا الشريك بتأسيس شركة منافسة معّت إلى جذب مندوبي المبيعات و العملاء و الموردين و تحويلهم عن التعامل مع شركة فورتكس.

## حكايات من طريق الإعادة

غير أن زيادة مبيعات شركة فورتكس نالت على أنها كانت في المسار الصحيح، إذ بلغت عائداتها في العام ١٩٨٨ ثلاثة و نصف مليون دولار، ثم قفزت بمقدار ٣٣ في المائة بحلول العام ١٩٩٠ لتصل إلى خمسة ملايين.

غير أن تجارة الأبواب تغيرت بشكل مفاجئ في العام ذاته، إذ واجهت الولاية موجة كساد حادة، و بخاصة في الصناعات الدفاعية التي كانت من كبار عملاء الشركة. و لمواجهة الطلب المتناقص على أبواب المخازن، بدأ صانعو الأبواب أنفسهم بالتحول إلى سوق للتصليح و الاستبدال. عندها أدرك أيفريت أنه سيكون من المستحيل عليه التنافس في الأسعار مع شركات التصنيع الكبيرة، و كان الخيار الوحيد المتاح أمامه هو جعل الشركة شركة يفضلها العملاء على من سواها، و جعل هذا الهدف مراد للشركة الجديد، إذ قال: "لقد تحولنا في تركيزنا من التركيز الأبواب إلى التركيز على العملاء".

و بهذا التحول في التركيز على الجودة و خدمة العميل بذلت الشركة موجة الإعادة الثانية فيها. و عقد أيفريت لقاءات مع مديري الفروع و شرح لهم ما يجب عليهم عمله كي يستمروا في البقاء في السوق. و في أبريل من عام ١٩٩٠ جاء بروية رسمية للشركة عبر فيها عن الرغبة الملحة للتغيير. و قال للمعاملين في الشركة أنه ليس بمقدورهم اختراع باب جديدة. (فعلى مر التاريخ في الحقيقة لم يكن هنالك غير خمسة اختراعات للأبواب، كان أولها الصخرة التي كانت تسد فتحة الكهف قبل حوالي مليون سنة قبل الميلاد، تبعها الباب المتحرك الذي اخترعه الرومان مائة عام قبل الميلاد، و من ثم الباب المنزلق للحظائر الذي اخترع في الغرب الأمريكي في عام ١٨٦٠، تبعه الباب المقطعي المعلق الذي اخترع في عام ١٩١٣، و أخيرا الباب الذي يطوى إلى الأعلى الذي اخترع في الثلاثينات من هذا القرن.) ثم قال لهم: "نظرا لعدم قدرتنا على الإتيان بباب

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

مبتكرة جديدة فإن علينا أن نبدع في خدمة العملاء و في أسلوبنا في المبيعات و في جميع ممارسات عملنا في الشركة\*.

و غدت الاستجابة السريعة للعملاء الاعتبار الأول في الشركة، فقد كان زمن الاستجابة لطلب التصليح أو الاستبدال يستغرق ما بين ٢٤-٤٨ ساعة في أفضل الأوقات، في حين أصبح الهدف الجديد هو إكمال العمل في ذات اليوم الذي يستلم فيه الطلب، حيث عزمت الشركة أن تكون الأكثر سرعة في الاستجابة لطلب العميل في تجارة أبواب المخازن بأكملها. و تلقت الشركة تقييما جيدا لخدماتها من العملاء، غير أنها أصرت على أن لا تقل تقديراتهم عن الامتياز. كما كان هنالك هدف آخر للشركة تمثل في شعار "لا للزيارة الثانية"، أي الإصرار على إتمام العمل بشكل صحيح من الزيارة الأولى إلى موقع العميل.

و في حين استهدفت إعادة الهندسة الأولى تكامل عملية الشركة، فإن الموجة الثانية لإعادة قد ركزت على تغيير الاتجاهات و السلوكيات. و عبر ليفريت عن هذا التوجه بقوله: "كان علينا أن نتغير من جعل الأبواب سعيدة إلى جعل العميل يرفل بالسعادة". و جعل الباب سعيدة يعني تبني منهج فني بطرح التساؤلات التالية: هل انتظمت الباب في موضعها بشكل صحيح؟ و هل عملت وفق الحاجة إليها؟ و هل أنها ثققل بشكل تام؟ غير أن إسعاد العميل يعني إيصال الباب إلى موقعه في الوقت المحدد في شاحنة نظيفة مع إبتسامة عريضة على أوجه القائمين بالتسليم و التركيب، و من ثم إعطائه قائمة الدفع الصحيحة.

و لتحقيق مبدأ "الاستجابة الفورية" قامت الشركة بإضافة عاملين جدد، و قامت ببدء العمل بشكل أكثر تذكيرا و أغلقت أبوابها بشكل متأخر، و غدت فروع الشركة مراكز لخدمة العملاء. و علق ليفريت على ذلك بقوله "قد كانت مصطلحاتنا خاطئة، فقد بدأ المقر الرئيس كجذع الشجرة و الفروع كأوراقها، ذلك

## حكايات من طريق الإعادة

أن هذه الفروع كانت بعيدة عن المقر و عديمة الأهمية بالنسبة له. لذلك فقد قمنا بإبدال تسمية الفروع إلى مراكز للخدمة لأن العمل الذي تنفذه هو الأهم في عملائنا. فكلما "فروع" كانت في واقع الأمر كلمة تبرز الطابع الداخلي للعلاقات داخل الشركة، على عكس خدمة العملاء التي تمتد إلى الخارج، إلى حيث أردنا تركيز اهتمام عاملينا". و في الوقت ذاته أصبح مديرو الفروع يُعرفون بقيادة الفرق، و مع نمو الشركة تحولت وظيفة مديري الفروع من قيامهم بأداء العملية بأنفسهم إلى مهمة دعم الآخرين و هم يقومون بأداء هذه العملية. و يستمر ليفريت بالكلام عن ذلك قائلا: "لما نحن القلة الذين بقينا في مقر الشركة فقد أصبحنا مدربين نقدم النصح إلى العاملين حول كيفية القيام بأمور مثل تصليح الأبواب غير العادية علاوة على توفير التدريب و المشورة. و من بين الأدوار المهمة التي قمنا بها هو اقتناص الأفكار الجيدة من مركز خدمة معين لنشرها إلى المراكز الأخرى. و بتحول مديري الفروع إلى قادة للفرق فقد غدا عمال التركيب مندوبين لخدمة العملاء بدل أن يكونوا مشرفي عمال أو معاونين. فلقد أردنا للعاملين الميدانيين الذي يحملون العدد في أيديهم أن ينصب اهتمامهم على خدمة العميل. و قد قاموا بذلك خير قيام، و ساهموا أيضا بإتجاح هذه الإرادة".

كما أصبحت الشركة قمة الإبداع في سياساتها المالية التي تعوض العاملين عن جهودهم و ذلك باستخدامها للمكافآت و الحوافز، كذلك التي حدثت إزمن الوصول الطويل إلى موقع العمل. فلقد كان زمن الوصول للنمطي ما بين التاسعة إلا ربع و التاسعة صباحا. و دال التقصي عن الموضوع بأنه كان يتحتم على مندوبي خدمات العملاء التوقف في الشركة أولا في الصباح لاستلام أوامر العمل و المواد و العدد. غير أنه بسبب كونهم يبدعون عملهم الرسمي في الساعة للثامنة صباحا فإن للشركة كانت تُحسر بعض دخلها نتيجة لذلك. و لغرض تقاضي هذه

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

الخسارة بذلت الشركة بتقديم مكافآت أداء إلى أولئك الذين يصلون إلى موقع العمل أولا في الثامنة و النصف. و لم يمر وقت طويل حتى كان العاملين يصلون إلى مواقع العمل بشكل مبكر ليقوموا بتحميل البضاعة في شاحناتهم و الوصول إلى مواقع العمل قبل الموعد.

و كانت النتائج باهرة حقا. فقيمة الشركة اليوم تصل إلى ١٢ مليون دولار و لديها ١٩٠ من العاملين. و الشيء الملفت للنظر هو أن الشركة كانت قد حققت أكبر قدر من نموها خلال فترة الكساد التي مرت بها تجارة أبواب المخازن، و في الوقت الذي كان فيه العديد من منافسيها يعلنون إفلاسهم. و يضيف أيفريست متفائرا: "ستقوم بافتتاح مراكز خدماتنا في مدينتي لاس فيجاس و دنفر. كما أن تسعة من كل عشرة من قادة الفرق قد تمت ترقيتهم من داخل مراكزهم. و نحن نراجع باستمرار ما نقوم به من عمل".

و بمنتصف العام ١٩٩٤ كانت الشركة تستخدم مدينا خمس و ستين شاحنة في مراكز خدماتها المختلفة. و حتى أن شريك أيفريست السابق و العدو اللدود للإعادة و الذي ترك شركة فورتكس لتأسيس شركة منافسة كما أوردنا في السابق قام بثلاثة جهود لإعادة هندسة عمليات شركته.

و برغم أن الشركة لم تستخدم مصطلح "إعادة الهندسة" بشكل فعلي، غير أنها قامت بالفعل بالإعادة و نفذتها بشكل صحيح، و قامت بالتركيز على عملياتها الأساسية، علاوة على دمج خط تجميع معقد يتكون من مهام مختلفة في شغلة واحدة، باستخدام مفهوم عامل الحالة الواحدة الذي رأيناه في المنظمات الأخرى. كما أنها استخدمت شكلا من أشكال التنظيم المتمركز حول العمليات في مراكز خدماتها، و حولت مقرها الرئيس إلى مركز للموارد تشد في المهارات و يشترك الجميع في تبادل أفضل الممارسات.

## حكايات من طريق الإعادة

و كذلك قامت الشركة وفقا للمبادئ الحقّة للإعادة بتركيز جميع عملها حول العميل، و كان لها رؤية طموحة للنجاح، و دعمت هذا النجاح بالتدريب و الحوافز. و كان كل شيء قامت به يلقى الدعم من قمة المنظمة. فلم تكن الشركة لتحقيق ما وصلت إليه بدون القيادة التي لا يقل لها عضد لرئيسها أيفريت.

غير أن هنالك أيضا بعض الأوجه غير العادية التي تتفرد بها تجربة الإعادة في هذه الشركة، و هي أوجه لم تشترك فيها مع المنظمات الكبيرة. فلقد استطاع أيفريت لوحده قيادة هذه الثورة و تنفيذها. و لم يكن للرجل لجنة للإدارة و لا جمع من المصممين و لا منسق عام للإعادة لدعمه أو لإعاقته. و قد ساعده النطاق الصغير للمنظمة على معرفة كل عامل فيها على المستوى الشخصي، و كان له كامل السلطة فيها، و كان له أيضا حرية تنفيذ ما يراه مناسبا لها. و كان بمقدوره أن يصل إلى أي شخص في المنظمة و يتناقش معه حول الاتجاه الذي ينبغي للشركة أخذه. و ما من شك أن لمسة شخصية من هذا النوع تساهم إلى حد بعيد في تسهيل قبول الإعادة بين العاملين.

و أخيرا فإن الحجم الصغير يدل أيضا على السرعة، إذ أن الفارق الزمني بين اتخاذ القرار و تنفيذه كان قريبا من "الاستجابة الفورية" التي كانت الشركة تسعى إلى تحقيقها في تعاملها مع عملائها. و لا شك بأن المديرين التنفيذيين للشركات الكبيرة يخطون أيفريت على قدرته على التنفيذ بهذه الخفة.

### شركة أي في آي للنشر المتحدة

تعد شركة IVI Publishing, Inc. الواقعة في مدينة مينابولس شركة صغيرة حديثة العهد تختص بالنشر الإلكتروني للمعلومات الطبية و الصحية بأشكال تتفاعل مع المستفيد في بحثه عن المعلومات فيها، و تأتي منشورة على أوساط ضوئية. و

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

كان باكورة إنتاجها كتاب صحة العائلة لمركز مايو الطبي "The Mayo Clinic Family Health Book المنشور على قرص مدمج قد صدر في ديسمبر من العام ١٩٩٢، و الذي بيعت منه ثلاثة أرباع المليون نسخة. وقامت الشركة في عام ١٩٩٣ بإصدار إنتاجها الثاني، ثم قامت بحلول منتصف عام ١٩٩٤ بإصدار ثمانية عناوين أخرى. وقد كتب النجاح للباهر لكل هذه المنتجات، وقامت للشركة بتكوين ترتيبات موسعة للتسويق والتوزيع مع شركات نشر أخرى مثل تايم-لايف Time-Life و McGraw-Hill علاوة على مركز مايو الطبي The Mayo Clinic .

غير أن هذا القبول الواسع لمنتجات الشركة قد أدى بها إلى إدراك أنها كانت تعاني من مشكلة طول دورة تطوير المنتجات لديها. فقد استغرق إنتاج كتاب صحة العائلة اثنا عشر شهرا، حين استغرق إنتاجه الثاني تسعة شهور. ولما كان هدف الشركة الاستراتيجي ينص على إنتاج ما بين أربعين إلى خمسين منشورا إلكترونيا جديدا في السنة بحلول العام ١٩٩٥، فقد كان واضحا أنها كانت بحاجة إلى أسلوب جديد في العمل. فقد كان الأسلوب القديم بطيئا مرهقا ومقيدا و يستهلك الكثير من الموارد. كما كان هنالك ضغط قوي من العاملين باتجاه التغيير. فقد قال أحد المديرين: "لقد أنجزنا المنتج الأول بكثير من الجهد والساعات الطويلة، و لا يرغب أحد منا أن نعيد الكرة بنفس الطريقة". كما لاحظ المستثمرون في الشركة ببطء دورة الإنتاج و بدعوا بتوجيه الضغوط على الإدارة لتقصير مداها. و كانت العملية الأولى أشبه ما تكون بديكان للشغلات، حيث يتم فيه إنتاج كل منشور إلكتروني بشكل مختلف عن سابقه. فلم تكن هنالك وفور في المقياس و لا في الخبرة، و كان العاملون الذين يبتدعون العمل أشبه بالفنانين الذين يصبون في قوالب سلمنة من المنتجات للفريدة من نوعها. و قد تم إنتاج للمنشورات الأولى



## حكايات من طريق الإعادة

من قبل مجموعات من المختصين يعملون بشكل أشبه ما يكون بخطط تجميع غير منظم تلغف الفوضى. و لم تكن هذه العملية في واقع الحال موفقة، غير أنها كانت تجري على الشكل التالي.

ففي المرحلة الأولى يحدد قسم التسويق الحاجة إلى منشور معين، ثم تقوم مجموعة تنظيم المنشور التي تتكون من مختصي تسويق وفنيين بتحديد السياق الأساس و شكل المنشور، علاوة على سرد موجز لمحتوياته. ثم تقوم المجموعة بإنتاج لوحة موسعة لقصة المنشور كي تعمل كعرض داخلي لمراجعة المفاهيم المتضمنة فيه. و يتم أخيرا إنشاء التصميم المفصل له. و تبدأ المرحلة الرئيسية الثانية بالإنتاج و التجميع و هي المرحلة الذي يتم فيها أكبر جهد للعمل و تستغرق أطول وقت. و يتم في هذه المرحلة تصميم و تنفيذ التعليب و عمل الصور و النصوص و كتابة برنامج الحاسب الذي يقود المتفرج في تصفحه لمحتويات المنشور. و تختتم هذه المرحلة باختبار المنشور و تخلصه من الأخطاء. أما المرحلة الأخيرة فتتضمن إنتاج ما يسمى "النسخة الذهبية الأم" التي يتم منها نسخ جميع النسخ الأخرى.

و قد أجمع العاملون بأن هذه العملية الطويلة للمنسلسلة كانت بحاجة إلى إعادة الهندسة. و على النقيض من شركة فورتكس التي ذكرناها في الحالة الأولى من هذا الفصل، فقد كانت هذه الشركة واعية جدا بمفهوم الإعادة، إذ قامت الإدارة بقراءة الكتب المتوفرة عنها، و عمدت إلى استشارة الشركات الأخرى التي نفذتها، و بحثت بجد عن المساعدة في حل الإعادة من مصادر أخرى. و عند البدء ببرنامج الإعادة كان للشركة هدفان واضحا أولهما تقليل زمن إنتاج المنشور إلى النصف، أي إلى أربعة أشهر أو ما دون ذلك، و ثانيهما تحسين تكرارية العملية حيث يكون بمقدور منتجي منشور معين الاستفادة من خبرات المنتجين الآخرين و

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

التعلم منهم. غير أن الهدف الأخير خلق نوعا من التوتر نظرا لأن أغلب العاملين في الشركة هم من اللاجئين الفارين من المنظمات البيروقراطية الكبيرة من الذين لم يكونوا يرغبون في رؤية العملية الجديدة تتحول إلى مجرد نشاط خطط تجميع يغلب عليه الرتابة والغفلة. غير أن الإدارة كانت راعية في إضافة القدر الكافي من البناء على هيكل العملية بحيث تصبح منتظمة وقابلة للتكرار. و كان لهذا التوتر أن يدار من خلال برنامج الإعادة.

و قامت الشركة بتشكيل ثلاثة فرق يتكون كل منها من ستة إلى عشرة أشخاص بدوام جزئي يقضون فيها ما بين ١٠-٢٠ في المائة من وقتهم في العمل على جهد الإعادة. وقام الفريق الأول بتوثيق العملية القديمة، وقام الثاني، الذي أطلق عليه بشكل مناسب "فريق الصفحة البيضاء"، بتصميم العملية الجديدة لتطوير المنشورات، في حين قام الثالث بالتركيز على عملية التدريب لإعلام جميع العاملين عن المستجدات في جهد الإعادة.

و عمد فريق الصفحة البيضاء إلى نمذجة عملية إعادة التصميم وفق "قطة" شائعة في إعادة الهندسة هي الفريق المتكامل، وقام باختصار عملياته الطويلة و الملتوية محولا إياها إلى مجموعة من الأنشطة المتوازية و المتصلة و التي يقوم على تنفيذها فريق واحد متعدد الوظائف. و بعد إقرار هذا الترتيب من قبل الإدارة، انقسم الفريق إلى فرق فرعية عديدة قام كل منها بالتركيز على وجه مختلف من نظام العمل. و تجتمع هذه الفرق للفرعية مرة كل أسبوعين كفريق واحد لضمان تنسيق عملها في نظام متسق.

و بالتحول إلى مرحلة التصميم المفصل، فقد حدد الفريق الفرعي للعملية ثلاث عمليات فرعية هي: تطوير خطة العمل، و تصميم المنشور، و من ثم إنتاجه، على عكس ما كان يتبع في السابق، حيث كانت هذه العمليات الثلاث تنفذ من قبل

## حكايات من طريق الإعادة

مجموعات مختلفة لا تتسابق بينها، مما أدى بدوره إلى تجزئة المساعلة و قتل كثيرًا من إحساس العاملين بملكتهم لناسبة المشروع. غير إن الإعادة مكنت هذه العمليات الفرعية أن تكون متداخلة و معتمدة على إحداها الأخرى، و أن يقوم على تنفيذها فريق واحد مسئول عن منشور واحد.

و قد تم تصميم تطوير خطة العمل للعملية الفرعية كي تأخذ ثلاثة أسابيع فقط. و قد غدا ذلك ممكنًا نتيجة لتبني قالب صياغة تم توجيده حديثًا لخطة العمل الخاصة بالمنشورات، بغية جعلها أسهل من حيث تنظيم المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار بشأن المضي في تنفيذ العمل أو وقفه. و إذا ما تمت الموافقة على المنشور فإنه يتحول إلى مرحلة التصميم التي كان مخططا لها أن تستغرق أربعة أسابيع. و أصبح لتصميم المنشور مكونتان هما إعداد النموذج البدئي للمفهوم، و تشذيب المنشور. و تعد المكونة الأولى نشاطًا جديدًا يتم فيه إعداد نموذج بالشكل الحقيقي للمنشور حتى يكون بالإمكان التحقق من جواه قبل استثمار الكثير من الجهد و المال فيه، و حتى يكون بالإمكان أيضا تحديد متطلبات التنفيذ (مثل إعداد الرسوم المتحركة فيه) بشكل مبكر. أما تشذيب المنشور فهو التطوير التكراري لمفهوم المنشور بالاعتماد على قابلية تنفيذه. فبدل محاولة الإتيان بخطة تنفيذ يمكن أن نكون غير واقعية فإن هذه العملية الفرعية كانت تبلغ ذروتها بنموذج بدئي للإنتاج يوفر أساسا قويا للتطوير النهائي للمنشور. و قد تم تصميم العملية الفرعية الأخيرة و المتمثلة في إنتاج المنشور لتأخذ تسعة أسابيع فقط. و تم تحقيق هذا التوفير في الوقت نتيجة للعمل الذي تم تنفيذه مسبقا على إنتاج النموذج البدئي، و كذلك من خلال توقع الأنشطة ذات الدورات الطويلة الأمد.

و قام الفريق الفرعي للهيكل و المهارات و العاملين بوضع تصوره لعملية تطوير المنشور التي كان يعمل على تطويرها فريق تطوير المنشور المتعدد

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

الاختصاصات. و كان لكل فريق من فرق التطوير هذه قدر معين من حرية الحركة كي يستطيع تطويع قالب العملية حتى يناسب متطلباته الفريدة من نوعها. غير أن الهدف كان على الدوام السرعة و الجودة. و كان كل فريق مبني على شكل ثلاث دوائر متحدة المركز بشكل دائرتها الداخلية للفريق الأساس الذي يتكون من ستة أشخاص يقومون بالإشراف على المنشور من بدايته إلى نهايته، و هم المنتج المنفذ الذي يقوم بإعداد الميزانية و إدارة و تجنيد بقية أعضاء الفريق، و منتج مسئول عن محتوى المنشور، و مهندس يقوم بترجمة تصميم المنتج إلى برامج و متطلبات فنية أخرى، و مصمم مسئول عن الرسومات و الرزم، و ممثل للتسويق يدير تنشيط المنشور و رزموه و الترويج له، علاوة على اشتراكه مع المنتج المنفذ في إعداد الميزانية، و إداري للفريق يقوم بتوفير الاحتياجات الإدارية و المكتبية لعمل الفريق.

أما الدائرة الثانية التي تلي الدائرة المركزية لهذا الفريق فتتكون من عدد من المختصين الذين يعملون على جوانب رئيسة من عملية التطوير، غير أنهم لا يبقون مع الفريق طيلة فترة دورة حياة المنشور. و يتشكل هؤلاء المختصين من خبراء في ضبط الجودة و عاملين لتحضير النصوص و العديد من الخبراء الفنيين، إضافة إلى فاحصي المنتج. و تتكون الدائرة الخارجية و الأخيرة بدورها من عاملين يوفرون الدعم غير المباشر أو لفترات قصيرة جدا مثل محل المحلل المالي الذي قد يمد يد المساعدة لتحضير التوقعات المالية، أو خبير في الموارد البشرية للمساعدة في بناء الفريق، أو مندوب مبيعات ليتكلم بلسان العميل.

و لما كانت عملية تطوير المنشورات هي العملية الوحيدة المضيفة للقيمة في الشركة، فقد كان على فريق الصفحة البيضاء إعادة تصميم الكثير من الهيكل الأساسي للشركة. و لهذا الغرض فقد أعلن الفريق أن مواضع العمل الطبيعية

## حكايات من طريق الإعادة

للعاملين هي فرق تطوير المنشورات في الشركة. و في حالة عدم انتماء أي منهم إلى فريق تطوير معين فإنه يقطن ضمن مجموعة من أصحاب المواهب تسمى "غرفة المأوى" يكون للتركيز فيها على شحذ المهارات في حقول محددة مثل تطوير البرمجيات و الرسوم المتحركة و التسويق. و قام الفريق باقتراح ما بين ست و عشرة من هذه الغرف يعود إليها العاملون بعد فترات تبلغ ثلاثة أو أربعة أشهر من الخدمة في الفرق.

كما حدد المهندسون تقنيات عديدة مثل برمجيات المجموعات و التداول المرئي و التي يحتاجها العاملون في الاتصال ما بين الفرق، و في دعم المجموعات التي تعمل على تطوير المنشورات. و قد تراينت أهمية هذه البرمجيات باطراد نظرا لقيام الشركة أثناء جهد الإعادة بإقامة العديد من المكاتب الجديدة في ولايات أخرى، و شرعت أيضا باستخدام مقاولين ثانويين من خارج الشركة. و قد عملت هذه التقنيات "كخراء" حيوي لربط أعضاء الفرق المنتشرين في أماكن مختلفة إلى بعضهم البعض.

و أخيرا فقد قام فريق الصفحة البيضاء أيضا باختراع نظام للحوافز المالية مبني على أساس الفرق. فإذا ما حافظ فريق ما على البقاء ضمن ميزانيته فإنه يتلقى مكافأة أولية صغيرة. غير أن الدخل الحقيقي يأتي من العوائد التي تحققها الفرق إذا ما أنهت مهام التطوير الموكلة إليها ضمن الوقت المحدد و نجحت في السوق. فالمنشور الناجح سيكون مردوده حسنا للشركة و للفريق للقيام على تطويره. و بهذا تكون مصلحة الشركة و مصلحة الفريق متماثلتان.

و قد قام الفريق بإكمال عملية إعادة التصميم خلال ثلاثة أشهر، و قرر على الفور الشروع في التشغيل الاسترشادي نظرا لحاجة الشركة الماسة لتبني أسلوب جديد في العمل و لمباشرة التصميم الجديد.

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

و قد تم نشر أول المنشورات التي طورت وفق العملية الجديدة في يناير عام ١٩٩٥. و قد تركت الإعادة بصماتها على الشركة حتى قبل هذا التاريخ، إذ ففز عدد العاملين في الشركة إلى النصف خلال هذه الفترة، و نتج عن ذلك حاجة الشركة إلى تحويل مقرها بنهاية العام ١٩٩٤. و قد عكست الشركة تصميم العملية الجديدة على شكل مكاتبها الجديدة و على مرافق إنتاجها. فقد تم ترتيب مقرها الجديد وفق مفهوم عمل العاملين ضمن فرق متكاملة، و اشتمل المقر على مكاتب صغيرة بقواطع متحركة مرتبة حول مساحة مشتركة لتسهيل عملية انتقال العاملين من الفرق أو إليها على فترات متكررة. و بهذا تكون الإعادة قد أعادت تشكيل عملية إعادة تصميم المنشورات علاوة على إعادة ترتيب بيئة العمل ذاتها.

و لعل الجانب الممتع من هذه القصة هو أن شركة أي في أي لم تقم بإعادة الهندسة على الإطلاق، بل إنها كانت بالأحرى تعمل على هندسة العملية من البداية. فقد كان مصطلح الإعادة إلى حد ما غير مناسب في وصف ما قامت به هذه الشركة. و أغلب عمليات المنظمات لا تتم هندستها على الإطلاق في المقام الأول، بل إنها بشكل عام تنمو بمرور الزمن دون قصد أو هيكل واضح. و لما كانت الشركة أرضا خصبة بالمعنى الحرفي للعبارة فقد توفرت فيها فرصة حقيقية لا تتوفر لمهندسي الإعادة إلا على المستوى للنظري، و هي أنها بدأت بالصفحة البيضاء التي هي مضرب الأمثال.

### **شركة ماثيو ثورنتن للعناية الصحية**

تعمل شركة Matthew Thornton Health Care في مجال العناية الصحية بولاية نيوهامشير بالولايات المتحدة، و هي أكبر من شركتي فورتكس و أي في أي التي ذكرناهما في الحالتين الأوليتين من هذا الفصل. و قد حققت هذه الشركة نجاحا

## حكايات من طريق الإعادة

منقطع النظير مع الإعادة بحيث أن قصة نجاحها قد عرضت على شاشة شبكة سي إن إن الإخبارية. فقد تم إعادة تصميم كل عملية عالية المستوى و كل عملية فرعية حيوية فيها، و كانت النتائج بالنسبة إلى حصتها في السوق ذات مغزى كبير.

و تعد هذه للشركة التي أسست عام ١٩٧١، و سميت تيمنا باسم ماثيو ثورنتن الذي وقع على "إعلان الاستقلال" الأمريكي نائباً عن ولاية نيوهامشير، واحدة من أقدم منظمات صيانة الصحة في منطقة نيوجلند التي تضم ست ولايات من بينها ولاية نيوهامشير. و تعمل منظمة صيانة الصحة وفق مبدأ قيام "الأعضاء" بطلب التأمين كافرل أو كجزء من مجموعة تمويلها الشركات و المؤسسات. و تقوم شركة الصيانة الصحية بدورها لقاء أجر ثابت بتوفير جميع العناية الطبية التي يحتاجها الأعضاء. و يقوم على تقديم هذه الرعاية الطبية موفرون لها (من سلك الطب و التمريض) الذين قد يعملون لصالح الشركة أو أنهم مرتبطون بها. و عندما يكون الموفرون مرتبطين بشركة الصيانة الصحية فإن الشركة تقوم بإبرام اتفاق مع الأطباء و المستشفيات. (و تطلق الشركة أحياناً على هؤلاء الموفرون للعناية الطبية لملائتها للشبكة المائدة لها). و يقوم الأطباء من جانبهم بإعطاء تخفيض في الأسعار و يولفون على اتباع أسلوب الشركة في العلاج الطبي لقاء قيام الشركة برغدهم بسيل لا ينقطع من المرضى. و هذه الاستراتيجية "الشبكية" هي الأسلوب المتبع لدى شركة ماثيو ثورنتن.

و عندما بدأت الشركة بجهد الإعادة عام ١٩٩٠ فقد كان موظفوها المائة و الخمسين مقسمون في سبع و عشرين وحدة، لكل منها ميزانيتها الخاصة، و كان لأكثر من أربعين منهم للقبلا إدارية تترلوح من المشرف إلى الرئيس. و خلال عقد الثمانينيات كانت المنظمات الطبية تمرر التكاليف الآخذة بالارتفاع إلى

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

العملاء، و قد حدثت الشركة حذو غيرها إذ كانت تقوم بتوظيف شخص المعني آخر كلما صادفتها مشكلة. و قد عبر عن هذه الحالة خير تعبير المدير التنفيذي الأول للتشغيل في الشركة أيفرت بيچ حيث قال: "لقد كنا كالبركة الصغيرة المليئة بالحيتان". كما أن الشركة كانت تعاني أيضا من الانحطاط، إذ أنها لم تقدم منتجات جديدا واحدا خلال العشرين عاما المنصرمة بعد تأسيسها. و قد صرفت الشركة الكثير من الوقت على الأمور الدلخية مثل تخصيصات للموازنة و مسميات الوظائف، و كان شغلها الخارجي الوحيد منصبا على الأطباء المرتبطين بها، و النذر اليسير من الانتباه على الأعضاء المشتركين في خطة التأمين التي تنفذها. و قد ارتفع عدد المشتركين في منتصف الثمانينيات إلى ثمانين ألفا، غير أنه انحسر بحدود العام ١٩٩٠-١٩٩١ إلى أدنى من ثلاث و ستون ألفا، حيث كانت الشركة تخسر ٣٠٠ عضوا في الشهر الواحد. و كانت الإدارة التنفيذية تدرك أن عليها عرض الشركة للبيع إذا ما تبنى عدد المشتركين إلى خمسين ألفا. غير أن الشركة لم تكن في حينها في ضائقة مالية، و لم يكن هناك بالتالي حاجة ملحة للتغيير.

غير أن سوق العناية الصحية قد بدأ يشهد تغييرات مثيرة في بداية عام ١٩٩٠ حيث تسببت لتكاليف الطبية المتزايدة إلى دفع المستهلكين لمطالبة شركات الصيانة الصحية بتقديم بدائل أخرى غير تلك المتوفرة لهم. و كانت آخر الصيحات في هذا المجال ما اصطاح على تسميته "منتج نقاط الخدمة" و الذي يعني أساسا منح المستهلكين عددا أكبر من الخيارات في كيفية حصولهم على العناية الصحية و تسديد تكاليفها. و تمثل إحدى هذه الخيارات بتمكين العميل شراء الخدمات الطبية من خارج شبكة الشركة بدل الحصول عليها من الأطباء المرتبطين بها. (و كانت هذه العروض الجديدة مرتبة في العادة كي تشمل مشاركة العميل في الدفع و في تحمله لحسم معين من ثمن الخدمة الطبية المقدمة له). و قضت الشركة سنة



## حكايات من طريق إعادة

كاملة في تصميم خطة تقديم منتج نقاط البيع انكتشف أن مائتين فقط من عملائها الذين يبلغ عددهم ثلاث و ستون ألفا قدموا طلبات للمشاركة فيها. و يعلق المدير التنفيذي الأول للتشغيل على هذه القضية بقوله: "لقد تم اختراع المنتج من قبل وكلاء التأمين و الخبراء فيه و في أنواع العمليات، إذ أنه صمم ليكون سهول في التنفيذ و في إصدار الضمان و يقلل من مخاطرة الشركة إلى الحد الأدنى. كما أنه كان مصمما أيضا على إجبار العميل على العودة مرة أخرى إلى شبكة للشركة. و كان يبدو على هذا العرض و كأنه يعطي حرية الاختيار للمستهلك، غير أنه لم تكن هنالك خيارات تذكر للمستهلك فيه. فقد كان المستهلكون يرغبون في شي مبدع و جذاب، غير أن الشركة أخفقت في توفيره لهم".

و بحلول شهر فبراير من العام ١٩٩٢ اتضح للجميع بأن المنتج الجديد لم يكن موفقا. و كانت تجربة الإخفاق ذاتها مؤلمة للغاية. و أدرك الفريق التنفيذي للشركة بأن عليه الإتيان بمنتج جديد يحقق نتائج ملموسة، و انتهى أخيرا إلى منتج حقق نجاحا باهرا و تمثل في إعطاء المشتركين فرصة حقيقية للبحث عن العناية الصحية من خارج شبكة الشركة، و أخذ قدر أكبر من المجازفة الشخصية في تحقيقها.

و قد تم الإتيان بهذا المنتج الجديد في فترة ستة أشهر فقط عندما قام المدير التنفيذي للتشغيل ليفرت ببيع بتشكيل فريق صغير متعدد الاختصاصات أسماه فريق 'مشغل الطرابيين' (و الطرابيين هي حيوانات ثديية أمريكية ننتة الرائحة. و يمثل أعضاء الفريق هنا بالطرابيين لتواضعهم و لعملهم الدؤوب الذي لا ينقطع). و قد عمل هذا الفريق بجد طيلة الأشهر الستة خارج نطاق المؤلف في تجارة التأمين الصحي تحت حماية بيج نفسه. و كان المنتج على وشك إحراز لنجاح في السوق عندما نشأت المشكلات في الشركة، إذ أن العديد من مديري الإدارات الوسطى

## إمكانات الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

الذين لم يستشاروا من قبل للفريق قرروا عدم دعم المنتج. و قد علق على هذا أحدهم قائلا: "إذا لم يرد أحدا رأيي فالأمر سيان عندي. غير أنني لن أساعد في شيء، و سأرى المنتج و هو يجر أنياله الفشل".

و أدرك بيع بعد الفشل التمهيدي للمنتج و تناقص المشتركين و المقاومة الواضحة للمنتج الجديد بأن الوقت قد حان للتغيير. و كان بيع قد حضر إحدى الندوات التي أقيمتها عن الإعادة، و قد أفلح في إقناع المديرين التنفيذيين الآخرين في الشركة بالحاجة إلى إعادة الهندسة. و قد عبر بيع عن هدفه بأنه: "ضمان تركيزنا على ما ننقاضي الرواتب لتحقيقه بدل تركيزنا على ما يسهل علينا فعله". و في هذه الأثناء ترك ثلاثة من المديرين التنفيذيين المعارضين للإعادة الشركة، غير أن بقية الإدارة التنفيذية للشركة رضت باقتراحه مدركة أن طرقها القديمة في الإدارة الطبية قد عفا عليها الزمن.

و بدأ جهد الإعادة على عجل في أغسطس عام ١٩٩٢، حين أُلِفَ بيع فريقا صغيرا للتصميم يتكون من مجموعة من المديرين المختارين من أماكن مختلفة في الشركة و يعملون بدوام جزئي، و أخذهم إلى مكان خارج موقع الشركة كي يبدعوا جهد الإعادة. و بفضل تكريب الرجل و حنكته فقد استطاع قيادة الفريق خلال الخطوات الاستهلاكية. و خلال أيام قليلة حصل أعضاء هذا الفريق على تكريب عن خلفية الشركة، و بدعوا في رسم نموذج لعملياتها. و بعد أسابيع قليلة استطاعوا تحسين هذا النموذج، و حددوا أخيرا خمسة عمليات رئيسة هي الخدمة و التدريب، و إدارة العناية الطبية، و تطوير شبكات توفير الجودة، و معالجة المطالبات و الدفع، و اقتناء للعملاء. و قام أعضاء الفريق بعد ذلك بالإتيان بخط عمل أولية لمعالجة كل عملية منها.

## حكايات من طريق الإعادة

و عمد الفريق في معالجة العملية الأولى، التي هي عملية شبكات توفير الجودة، إلى التشكيل السريع لمجموعات تركيز من الأطباء الذين لا يرتبطون بشبكة الشركة و اختارتهم من مختلف أنحاء الولاية، و سألتهم عما يطمحون في الحصول عليه من شركة توفر الصيانة الصحية للمعتمدين. و قرر الفريق بناءا على نتائج هذه الاستبانة تغيير كامل علاقة الشركة بالأطباء المرتبطين بها. فقد كانت العلاقة القديمة بين الشركة و الأطباء معتمدة على مبدأ الدفع للرأس الواحد، و هي آلية دفع يتم فيها تعويض الطبيب المشارك في الشبكة مبلغا شهريا ثابتا مقابل جميع الخدمات الطبية الممكنة المتوفرة لكل مشترك فيها، سواء استخدمت هذه الخدمات أو لم تستخدم. و يعاب على هذه الآلية تشجيعها الأطباء على تقديم مستوى متدن من العناية الطبية لأنهم يملكون الدافع لتقديم خدمات منقوصة. و قد أشارت جماعات التركيز بأن الدفع وفقا لمبدأ الرأس الواحد جعلتهم يشعرون بأن ارتباطهم بالشبكة كان أمرا غير مرغوب فيه.

و في أول عمل يقومون به عمد أعضاء الفريق إلى تقديم توصية سريعة (و التي أقرتها الشركة دون تردد) مفادها اعتماد خطة جديدة لتعويض الأطباء تعطيهما ما يريدون بالفعل، و هو مبلغ شهري مقطوع عن معالجة كل مريض علاوة على دفعات مخفضة لقاء الخدمات التي يقدمونها. و يتباين المبلغ المنفوع عن كل مريض تبعا لتكلفة العلاج و جودته. غير أن الفكرة الأساسية لهذه الخطة قديمة جدا و تتمثل ببساطة في تعويض الأطباء عن الخدمات التي يقدمونها. فالنظام الجديد كان سهلا من حيث المفهوم، و قد قبله الأطباء على أنه نظام عادل، و كانت النتيجة تحول كامل لصالح الشركة، إذ تمكنت خلال سبعة أشهر فقط من تبني خطة الدفع الجديدة أن تتفوق على جميع منافسيها في عدد الأطباء المرتبطين بها.

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

غير أن أكثر التغيرات إثارة جاءت من عملية إدارة العناية الطبية، إذ تمكن الفريق من توحيد منظورين يبدو عليهما التناقض، وهما المنظور التجاري و المنظور الطبي. فقد قامت الشركة بمراجعة ممارسات إدارتها الطبية طمعا منها في أن يقوم الأطباء و سلك التمريض بالتركيز على الحصول على نتائج طبية جيدة بدلا من التركيز على الأعراض التي يشكو منها المرضى. و قد عبر عن سدلا هذا التغيير المدير التنفيذي الأول للمعاملات أيفرت بيج بقوله: "لقد أدركنا أن الطب الجيد كان يعني أيضا تجارة جيدة، و أن التركيز على النتائج بدل التركيز على الأعراض فقط كان مفتاح النجاح". ففي رأي بيج كان للطب علاقة مشتركة مع التصنيع، حيث أنك إذا اشتريت أرخص المكونات لتصنيع منتج معين فإبأك ستقتضي الكثير من العمل الإضافي للتعامل مع المرفوض و المسترجع من المستهلكين، و سيكونك هذا العمل الإضافي نفقات أكبر على المدى الطويل. فالهدف الحقيقي هنا هو التكلفة الإجمالية الأقل و ليس التكلفة الأقل للوحدة الواحدة.

و يستمر بيج في شرحه لهذا النوع من التفكير بجلب مثال حي يبين فيه كيف أن كل فرد في العملية التي تعاد هندستها، و هم المريض و الطبيب و الشركة ذاتها، يخرجون منها فائزين. فعند جلب امرأة حامل إلى المستشفى و هي في حالة طلق مبكر كانت المريضة وفق أسلوب الشركة القديم تعاد إلى بيتها بعد ذهاب أعراض الطلق عنها. غير أن العملية الجديدة تعطي فريق المعالجة الحق في إبقاء المريضة في المستشفى ليومين أو أكثر إذا ما كانت معرضة للولادة المبكرة (أي بعد ٣٧ أسبوعا من ابتداء الحمل). و بإمكان الشركة أيضا توفير العناية لأطفال المريضة الآخرين في بيتها، حيث تبلغ تكلفة جميع هذه الخدمات ٥٠٠٠ دولار. فإن كان الهدف من خطة العناية الصحية تقليل النفقات إلى الحد الأدنى

## حكايات من طريق الإعادة

فقط، فإنه بالإمكان إعادة المريضة إلى البيت حال زوال إعراض الطلق المبكر عنها.

غير أن هذا المفرض لم يكن هو غرض الشركة، فإجرائها الجديد يهدف إلى إحرار النتيجة الطبية الأفضل، و التي هي ولادة الطفل بعد فترة حمل كاملة غير مبترسة. فشركة الصيانة الصحية ترى أن العلاج الطبي الجيد يقود إلى النتيجة الأفضل، و الذي يقود بدوره على المدى الطويل إلى تقلييل التكاليف. فمتوسط تكلفة علاج الطفل الخديج تصل إلى نصف مليون دولار، في حين أن ولادة طفل كامل الأجل لا تتعدى خمسة آلاف دولار. و بالإمكان توقع حالة ولادة واحدة في الأقل لطفل غير مكتمل لكل عشرين حالة من حالات الطلق المبكر الذي لا تتوفر لها الإدارة الطبية. و هذا يعني أن الشركة تصرف مائة ألف دولار كسي تتفادى صرف نصف مليون دولار، و لتحصل في ذات الوقت على امهات و أطفال أكثر صحة. و بهذا يكون الجميع، ابتداء بالأم و المولود و انتهاء بالطبيب و شركة الصيانة الصحية، من الفائزين.

و قد كان الأطباء المرتبطون بالشركة مسرورون للغاية لهذا التركيز على النتائج الطبية النهائية، إذ غدا هذا التركيز أداة تجلب لفتباه العديد منهم أكثر منها خطة لتعويضهم عن الخدمات الطبية التي يقدمونها إلى المرضى. كما أن المشتركين في الخطة كانوا مسرورين أيضا لعلمهم أنهم يتلقون عناية طبية أكثر جودة من السابق.

و قد تحولت الشركة في غضون السنة و النصف التالية من شركة مجزأة متركزة حول ذاتها إلى أخرى متركزة حول العمليات التي يسوقها العميل. و يلاحظ بيج أن شركة للصيانة الصحية كشركته ينبغي أن تقوم بتعميم نظرة بسيطة تتسم بالتساوق في جميع عملياتها و تتمثل في استهداف النتيجة الطبية الجيدة و أن

## إمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

تعمل كفريق واحد لتحقيقها. وهذا كل ما في الأمر. فلم تكن خدمة الجلوس مع الأطفال في البيت أثناء تولد الأم الحامل في المستشفى، على سبيل المثال، جزءا من التغطية الصحية التي توفرها الشركة لعملائها. غير أن العملية الجديدة أعطت الحق لعمالي التمريض والأطباء تجاوز هذا التقييد إذا ما شعروا أن توفير هذه الخدمة يعد ضروريا لتحقيق النتيجة الأفضل. وكان لهذا للتحويل والتفويض لفريق المعالجة أثرا بالغا في التسيير الجيد للعملية برمتها.

ومنذ أن بدأت الشركة ببرنامج إعادة في منتصف عام ١٩٩١ فقد ازداد عدد المشتركين في خطة العناية الصحية التي توفرها من ٦٣٠٠٠ إلى ١٠٧٠٠٠ مشتركا، وازداد عدد العاملين فيها من ١٥٠ إلى ٢٠٠. غير أن التكاليف الثابتة غير المباشرة انخفضت، حيث يوجد الآن اثنا عشر كيان موزنة وإحدى و عشرين مديرا، (إذ يشكل هذان الرقمان تخفيضا بمقدار ٥٠ في المائة). وقد غدت للشركة بفضل إعادة أكبر الشركات في تحقيق الأرباح وفي نسب السيولة بين جميع شركات الصيانة الصحية في الولايات المتحدة. ولعل الأهم من هذا كله هو تبوأ الشركة مركز الصدارة في إرضاء العملاء حسبا ورد في استبانة شملت أنحاء الولايات المتحدة. فقد جعلت إعادة الهندسة من هذه الشركة منظمة أفضل وأكبر، و أقل تكلفة وأكثر ربحا.

وتشير هذه الأمثلة للثلاثة التي سقناها أن إعادة هندسة شركة صغيرة يشابه كثيرا إعادة هندسة شركة كبيرة. فالأفكار والمبادئ متماثلة وكذلك المكونات الأساسية للنجاح والتي تتمثل في الحصول على التزام الإدارة التنفيذية بجهد إعادة، وتبني منظور العمليات، والتركيز على العملاء واحتياجاتهم، والبدء بصفحة خالية. كما أن أساليب إعادة تصميم العملية (مثل أسلوب كسر الافتراضات) تعمل بذات القدر بالنسبة لعمليات الشركات الصغيرة. غير أن هنالك

## حكايات من طريق الإعادة

أيضا بعض الفروق الحقيقية بين البيئتين. فبالإمكان تنفيذ الإعادة بشكل أسرع و بموارد أقل في الشركة الصغيرة منها في الشركة الكبيرة. فالتكاليف الثابتة غير المباشرة للشركة الصغيرة هي أقل منها في الشركة الكبيرة، كما أن عملياتها تكون أقرب من السطح، و بالإمكان أن تكون فرق الإعادة فيها أصغر، و عادة ما يكون بمقدورها العمل بشكل أسرع. كما أن لدى العاملين في الشركة الصغيرة تقدير أفضل للحالة العامة للشركة و لأنشطتها، مما يسهل بالتالي اجتذابهم لجهد الإعادة.

و من ناحية أخرى فإن قائد جهد الإعادة في شركة صغيرة له دور أكبر يلعبه من نظيره في الشركة الكبيرة، إذ أن قائد الإعادة سيكون في الأغلب هو ذاته المنسق للعام للإعادة و صاحب العملية و عضو للفرق، و حتى أنه قد يحمل مسئولية جهد إدارة التغيير فيها. و بإمكان رئيس شركة صغيرة أن يتوقع أن يكون لجهد الإعادة حصة الأسد من وقته. غير أن هذه الفروق برغم كونها فروقا حقيقية هي برغم كل شيء صغيرة إذا ما قورنت بأوجه الشبه لجهد الإعادة في الشركة الصغيرة و الكبيرة.

فمن يقول بعد كل هذا أن الإعادة لا تناسب الشركات الصغيرة؟  
و لن نكون نحن من سيقول ذلك، ليس في الأقل بعد كل هذه الأدلة التي ستقناها!

## مقارنة إعادة الهندسة في الشركات الكبيرة و الشركات الصغيرة

### أوجه الشبه

المفاهيم و المبادئ

التركيز على العمليات و العملاء

أساليب التصميم و التنفيذ

## بإمكان الشركات الصغيرة إعادة الهندسة أيضا

### **الفروق**

الأطر الزمنية

متطلبات الموارد

الالتزام للزمني للقائد



## الفصل السادس عشر

# أبعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

لعل من بين أكبر الاعتقادات الخاطئة عن إعادة الهندسة هو أنها مناسبة فقط للشركات، وبخاصة الشركات الكبيرة منها. فالإعادة، كما نأمل أنك قد أدركت الآن، لا تتعلق من حيث الأساس بالربح أو الخسارة ولا بأسعار الأسهم ولا بأي حق آخر من الحقوق الملزمة للرأسمالية الحديثة، بل إنها معنية بالعمل، وإعادة تصميمه حتى يكون بالإمكان أدائه بطريقة أكثر تفوقا. وعلى هذا الأساس، فإن إعادة مناسبة لكل منظمة يؤدي فيها العمل، سواء كانت صغيرة أم كبيرة، أو كانت منظمة تصنيع أو خدمات، أو كانت منظمة ربحية أو غير ربحية، أو أنها تابعة للقطاع العام أو الخاص.

و الحق يقال فإن الشركات تقوم بإعادة الهندسة كي تجني للفوائد المالية المتأثية منها. ورغم أن بروتاجورس (الفيلسوف اليوناني الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد) والذي كان يعد من أشهر المفصلطين) كان على حق عندما قال بأن معيار جميع الأشياء هو الإنسان، غير أن المال ليس هو المعيار المناسب لجميع المنظمات.

ولو فكرنا بمنظمات مثل الجيش الأمريكي ومنظمة تخطيط الأسرة و Planned Parenthood و متحف العاصمة للفن Metropolitan Museum of Art و

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

الاتحاد الأمريكي للحريات المدنية American Civil Liberties Union وجمعية جون بيرتش John Birch Society ، فإن هذه المنظمات تحتاج بالتأكيد إلى المال وإلى الكثير منه في أغلب الأحيان كي تدفع رواتب العاملين فيها و تتفق على شراء المعدات و دفع بدلات الإيجارات. غير أن المال في نظرها هو وسيلة لغاية غير اقتصادية. فأهداف هذه المنظمات تتخطى جميع هذه الأغراض، و منطلق عليها في هذا الفصل المنظمات صاحبة الرسائل.

و هنالك عشرات الألوف من هذه المنظمات، منها المنظمات الحكومية و الجمعيات الخيرية و المستشفيات و الجامعات و المدارس و مجموعات المختصين و جمعيات الإحسان و جمعيات المحاربين للقدامى و جمعيات مراقبة الطيور. و قد يكون مهما لهذه المنظمات تحسين حالتها المالية، غير أن الذي يحركها في واقع الأمر هو أداء رسالتها بفاعلية أكبر. و غالبا ما تتنظر مثل هذه المنظمات إلى المال على أنه شر لابد منه، و لا ينبغي له أن يخلط مع قضاياها الأساسية التي تهدف عادة إلى تحسين حال الناس، و حتى تحويله إلى حال أفضل.

و برغم كل ذلك، فإن لإعادة الهندسة الكثير الذي تقدمه لهذه المنظمات، و قد قام بعضها بالفعل مثل الجيش الأمريكي و كنيسة القديسين المحدثين و مؤسسة الضمان الاجتماعي، من بين العديد من المنظمات الأخرى بركوب موج المخاطرة، و هي الآن تجني ثمارها. فليست إعادة باداة رأسمالية فقط، بل إنها تمكن أي منظمة، سواء كان هدفها خدمة المثل العليا أو خدمة مصالح حملة الأسهم، إعادة التفكير في عملياتها و ابتكار طرق تحقق نقلات هائلة في الأداء لتحسين هذه العمليات. و برغم أن هنالك عدد أقل من الحكايات عن إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل، إذ أنها وصلت إليها متأخرة إذا ما قورنت بالقطاع الخاص، غير أن مثل هذه الحكايات تستحق البحث و الاستقصاء، نظرا لأنها تبين العديد من

## حكايات من طريق الإعادة

أوجه الشبه مع إعادة الهندسة التي يروجها الريح، كما أن لها كذلك أوجه اختلاف محددة لها دلالاتها الخاصة.

ولعل للجامعة تبدو أكثر المنظمات بعدا عن عالم الأعمال. فمنذ تأسيسها كانت الجامعة و ما تزال ملجأ آمنا من صخب الحياة التجارية اليومية و ملاذا للعلماء و الباحثين كي يعملوا على توسيع حدود المعرفة لخير الإنسانية، و حتى يشركوا الأجيال اللاحقة في علمهم و بحثهم. و برغم ذلك فإن إعادة الهندسة قد أحرزت لنفسها القبول في الأروقة المبهجة للبيئة الجامعية.

و تجابه الجامعات الأمريكية اليوم العديد من الضغوط التي ما فتئت تعتصر منظمات الأعمال طيلة العقد الماضي و المتمثلة في النفقات المتصاعدة و المنافسة الحامية حول عدد متناقص من العملاء الذين غدوا على درجة أعظم من الدرية، و في عالم يروج التغير المستمر. و إدراكا منها بعدم قدرتها على التعامل مع المعجز المستمر في ميزانياتها إلى ما لا نهاية، فقد أدركت الجامعات بأن عليها أن تعمل للكثير بالقليل. و بعد تجربة المسكنات الشائعة أدرك العديد منها بأن إعادة الهندسة قد تكون ملاذها الوحيد للخلاص.

و قد اكتشفت الجامعات بأنها ليست في أغلب الأحوال مختلفة كثيرا تحت السطح عن الشركات التي كثيرا ما تدرجها. و قد خلصت دراسة حديثة أجرتها كلية الطب في جامعة ستانفورد بأنه:

برغم أن هيكل الكلية مسطح و غير مركزي فقد وجدنا أن لها نكهة خاصة لا يرقى إليها الشك من الهيكل الهرمي الذي يصفه هاملر و آخرون مثله. و تتكرر هذه التشكيلات الهرمية و التي هي شبكات المسؤوليات و المصالحات في العديد من الأقسام، و ما الهيكل التنظيمي لكل قسم غير هرمية مصغرة تشرف عليها هرميات مركزية في كثير من الحقول الوظيفية، مثل شؤون الموظفين و الشؤون المالية و

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

المشروعات الممولة وما شابهها. كما أن الهرميات الصغيرة ما هي في الغالب إلا صوراً معكوسة لنظيراتها الكبيرة. و تنشأ المشكلات من المسار الذي لا ينتهي الذي تسلكه المشروعات أو المعاملات حتى تصل ملتهاها. و تتحرك المعاملات المكرورة بتثقل من تصديق أو مراجعة إلى تصديق أو مراجعة أخرى، و غالباً ما يتكرر هذا الأمر لطلب توضيحات صغيرة. و عندما تأتي معاملة تحتاج إلى انتباه خاص إلى مكتب موظف ما فإنها تتحجر بسبب غطسها في مستنقع من العمل الذي يؤدي شيئاً فشيئاً.

تري ألم تسمع بهذا الكلام من قبل؟ و لعل ما ذكرته هذه الدراسة هو مصداق ما قالته الروائية الأمريكية جيرترود ستاين من أن المنظمة هي المنظمة و لن تتغير.

و تقوم الجامعات بمواجهة هذا التحدي بطرق مختلفة، و تركز العديد منها، بما فيها معهد ماساتشوستس للتقنية MIT الشهير، على عملياتها الإدارية و التي يطلق عليها تعبير الجانب التجاري من المعاهد التربوية. و تبلغ موازنات المصروفات للكلية و الجامعات بشكل عادي مئات الملايين من الدولارات. (و تصل ميزانية معهد ماساتشوستس للتقنية إلى ألف و مائتي مليون دولار). و لهذا السبب فإنه من المفيد النظر إليها على أنها منظمات أعمال متوسطة الحجم أو حتى منظمات كبيرة، و خاصة و أن هياكلها الأساسية المتعلقة بالتشغيل ترتبط فقط بشكل غير مباشر بالتعليم أو البحث. و تكون أقسام المال و المشتريات و النشر متماثلة تقريباً مع نظيراتها في القطاع الخاص، و التي يمكن إعادة هندستها بذات الطرق التي يعاد بها هندسة هذه الأقسام. و قد تحمل الأنشطة الأخرى و هي الأنشطة الإدارية و توفير العون للطلاب و التسجيل و الإسكان مسميات خاصة و تبدو مرتبطة بالجامعات دون غيرها، غير أنها المكافئات الوظيفية لعمليات

## حكايات من طريق الإعادة

الأعمال. و يركز جهد الإعادة في معهد ماسلشوسيتس للتقنية مثلا على عمليات، مثل سلسلة المراجع الإدارية و للتعيينات. و من خلال إعادة هندسة هذه العمليات فإن المعهد و جامعات أخرى غيره تهدف إلى تقليل النفقات الإدارية و تحرير أعضاء هيئة التدريس من وظيفة أداء الأعمال الورقية كي يفرغوا للتركيز على عملهم الفعلي.

و تقوم جامعة دي بول De Paul University في شيكاغو، و هي أكبر ثاني جامعة كاثوليكية في الولايات المتحدة و التي يبلغ عدد طلابها ستة عشر ألفا، بإعادة التفكير في عملياتها الإدارية كي تركز على عملها الرئيس الذي هو الطالب. فإثناء تولد الطالب في الجامعة فإنه يتعامل مع العديد من الأقسام غير التعليمية فيها مثل أقسام التسجيل، و تقديم العون للطلاب، و التسجيل، و التوظيف بعد التخرج، و علاقات الجامعة مع خريجها السابقين، و التطوير (الذي هو تعبير مستساغ لجمع الأموال)، و غيرها من الأقسام. و تأخذ هذه الاتصالات بين الطالب و هذه الأقسام في معظم الجامعات طابع العمليات المستقلة غير المتكاملة. و نظرا لغياب وسيلة للإبقاء على علاقات تنسم بالثبات و الاستمرارية مع طلابها و خريجها، فإنه من النادر للجامعة أن تطور نوعا من الأصرة للقوة معهم، و التي تؤدي إلى إيجاد رابطة قوية لا تنقسم عراها بينها و بينهم. كما أنه من الصعب على جامعي الأموال للجامعات فهم الفرص المستقبلية المتوقعة للخريجين عندما لا تتوفر لهم المعلومات الكافية عن خلفيات هؤلاء الخريجين. غير أن جامعة دي بول تنفذ الآن نظاما لصياغة العقود و الاستجابات بالحاسب يوفر منظورا طويلا الأمد عن خلفية الطالب. كما سيعمل هذا النظام على دعم مجموعة متكاملة جديدة من العمليات الإدارية و عمليات جمع الأموال، و سيعمل أيضا رسالة الجامعة

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

المتعلقة بالتعلم مدى الحياة و الذي يكتسب أهمية خاصة لأن أغلب طلاب الجامعة هم أكبر سنا من السن للنمطي لغيرهم من طلبة الجامعات.

و يشير للعمل الذي تقوم به هذه الجامعة إلى نمط يظهر بالتركيز في المنظمات صاحبة الرسائل و في المنظمات التجارية على حد سواء و الذي يتمثل بالإتيان بمجموعة من العمليات التي تركز على العميل و تركز على قاعدة بيانات متكاملة. كما قامت شركة بوسطن لأوبرا الغنائية Boston Lyric Opera Company بتطوير عمليات جديدة لإصدار التذاكر و الاتصالات و جمع الأموال، و جعلت مركزها جميعا في قاعدة متكاملة للبيانات تحتوي على كم متنوع من المعلومات حول الأشخاص الذين يقدمون التبرعات إليها. و يعرف هذا الأسلوب في حقل الرعاية الصحية "بالمنالية المتمركزة حول المريض"، كما قامت بعض المؤسسات و بخاصة المصارف باستخدام معلومات مختصرة عن العملاء لبدء أسلوب يركز على العلاقة معهم بالنسبة للمبيعات و الخدمة.

غير إن جهود الإعادة مثل التي أجراها معهد ماساتشوستس للتقنية و جامعة دي بول لم تمس قلب الجامعة و رسالتها المتمثلة في التدريس و البحث، برغم فائدة هذه الجهود و نجاحها. غير أنه يتم الآن و في مواضع قليلة كسر هذا المانع، حيث قام الأستاذ مارك برنر في جامعة برانديس Brandeis University الواقعة في ضاحية ولثم بمدينة بوسطن بتطبيق مبدأ الإعادة على تدريس موضوع كان يمكن أن يعد الموضوع الأبعد عن الإعادة، ألا و هو دراسة للكتاب المقدس. فقد قام برنر بإعادة هندسة عملية تدريس مقرره للدراسة العليا المسمى "سفر الخروج: دراسة في الأسلوب".

و قد جذب برنر إلى الإعادة ما عبر عنه بأنه "المعي الدؤوب لإعادة النظر في الأمور" للتي جاء بها الكتاب الأول للإعادة و هو إعادة هندسة المنظمة.

## حكايات من طريق الإعادة

و قد كانت لبرنر مشاعر متناقضة حول طابع الإعادة الموجه نحو الأعمال التجارية، بالنظر إلى طبيعة عمله و إلى كونه جزءا من البيئة التعليمية. فقد كتب قائلا:

يحمل العديد من الأساتذة الجامعيين إن لم يكن أكثرهم، شكوكا قوية حول عالم الأعمال، و هنالك في الأغلب أسباب مشروعة لهذه الشكوك. فقد رأينا جامعاتنا و هي تدار كما تدار أكثر الشركات عند التركيز على أمور مثل حجم الصفوف و ميزانية الأقسام و القضايا الأخرى التي تؤثر على الموقف المالي للجامعة. غير أن مثل هذا الموقف غالبا ما كان يصطدم بأسلوب استقصاء المعرفة و تدريس الطلاب. و هنالك في بعض الجامعات و الكليات حالة حرب مطلقة بين الإداريين الذين يرجحون الاعتبارات المالية على من سواها، و أعضاء هيئة التدريس الذين يرغبون الاعتبارات العلمية على أي اعتبارات أخرى. و لكوني استاذًا بعد كل البعد عن الأدوار الإدارية فبقي متشكك بشكل عام في كل ما من شأنه استيراد نماذج من عالم الأعمال إلى الجامعة. غير أنني وجدت أن مفهوم إعادة الهندسة الأكسي من عالم الأعمال يمكن أن يجلب الفائدة على الجامعة. و أنا لا أتكلم هنا إلى الإداريين الذين بدأ بعضهم في التفكير في أسس الإعادة، بل إلى الأساتذة الذي بمقدورهم استخدام الإعادة في مقرراتهم الدراسية.

و الشيء المثير في ولع برنر بالإعادة هو أنه نفذها بالفعل و قام بالالتزم الصارم بمبادئها. فقد التزم بمبدأ الإعادة الذي يعد بتحقيق نقلات هائلة في الأداء. و برغم أن مقرره كان موضع قبول الطلاب غير أنه لم يكن يؤمن بالمبدأ للقليل: "إذا لم تكن الجرة مكسورة فلا تصلحها". غير أنه كان قد عقد العزم على جعل مقرره أفضل مما كان عليه.

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

و كان برنلر ثانيا راعيا في البدء بصفحة بيضاء من الورق. و بدل أن يقوم بتحسين المقرر بخطوات تزايدية فقد قرر أن ينحيه جانبا و أن يبدأ من جديد. و شرع يطرح ذات الأسئلة التي طرحها للشركات لابتداء بيروكتر أند جامبل Procter & Gamble و انتهاء بجي إي GTE : ما الهدف الحقيقي الذي أريد تحقيقه، و ما هو منتجي النهائي؟ و بطرحه لهذين المسؤولين فقد كان برنلر يطبق مبدأ الإعادة الذي يركز على النتائج بدل المهام. و قد حدد برنلر هدفه المتمثل بفهم الطلاب لأساسيات علم للكتاب المقدس على أنه هدفه الرئيس.

و لعل الأهم من هذا كله هو نظرة برنلر إلى مقرره كعملية بدل أن يكون مجموعة متفرقة من العناصر المنفردة مثل المشاركة الصفية و القراءات و كتابة الأوراق عن المواضيع التي يكلف الطلاب بإدائها. و بعد قيامه بإعادة التفكير في جميع هذه المكونات سوية و بثه العمل من الأهداف لولا و من ثم الشروع بالسير العكسي نحو التفصيلات، فقد قرر برنلر بأن أفضل طريقة لتعليم الطلاب طبيعة تفسيرات الكتاب المقدس على أعمق مستوى هو قيامهم بكتابة مثل هذه التفسيرات بأنفسهم. و قام على هذا الأساس بإعادة صياغة ما كان في السابق ثلاث مهام كتابية مستقلة إلى وحدات نمطية لورقة بحث أكبر، هي التفسير ذاته، و التي تقدم إليه في نهاية الفصل الدراسي.

و قام برنلر علاوة على ذلك بفض الحصص الدراسية من حين لآخر، و استعاض عنها بلقاءات تعلم غير رسمية عقدها في المكتبة، حيث قام بعرض منهجية البحث و لنواته و عرض على الطلاب اللعن في حالة حاجتهم له. (و كان برنلر مدفوعا جزئيا برغبته في تفادي التناقض الذي يمر به أغلب الطلاب عندما يتحتم عليهم تحضير دروسهم و إكمال بحوثهم المكتوبة. ترى لم لم يسعفنا الحظ في أن يكون لنا مثل هذا الأستاذ عندما كنا طلبة في الجامعة؟) كذلك استخدم برنلر



## حكايات من طريق الإعادة

أسلوب الجلسات حول مائدة مستديرة و التي يقوم فيها الطلاب بمساعدة بعضهم البعض، و تبني أيضا أسلوب التقارير المستمرة لتقارير التغذية المستعدة، و التي يقوم فيها الطلاب بتقييم تقدمهم بأنفسهم.

و برغم أن التقييم الموضوعي لفاعلية مقرر دراسي هو أمر غاية في الصعوبة، إلا أن الدلائل تشير إلى أن غزوة برنلر في الإعادة لقت القبول الحسن، و أحس هو أيضا بأن المقرر كان أنجح ما حققه في مهنته على الإطلاق. فقد قال بأن "أوراق البحوث التي قدمها الطلاب كانت أعلى مستوى من المجهود للعادي لطلبة الدراسات العليا. كما أنها كانت أيضا أكثر تشديدا، و تتم عن تفكير يتسم بالابتكار. و قد بنت كذلك أقل تشويشا إلى حد كبير، و انخفض كثيرا لاحتمال كونها خاطئة جملة و تفصيلا". و كان الطلاب أنفسهم في غاية الإيجابية فسي تقيمتهم الرسمية و غير الرسمية لتجربتهم مع المقرر الجديد. و قد حصل برنلر على أعلى الدرجات، و نال ما لم يئله سابقا.

و برغم هذه النتيجة الموفقة، فإن تجربة برنلر تبين معضلتين ملاصقتين لكل إعادة في المنظمات صاحبة الرمالات، تتمثل أولاهما في كيفية تقرير النجاح. فمن بين إحدى أهم المزايا للعمل التجاري هو وضوحه النسبي عند التحقق من نجاحه أو من عدمه، و الذي يتمثل في السطر النهائي لموازنة الخسائر و الأرباح. و هنالك في هذا المجال بعض الأمور الدقيقة بطبيعة الحال أكثرها يتعلق بالطريقة الصحيحة للتعبير عن السطر النهائي، إذ هو مثلا الربح لم أنه نسبة العائد على الأسهم العادية، أم أنها القيمة الاقتصادية المضافة، أم أنها النسبة بين السعر و العائد، أم أنها القيمة الربحية للصافية لأنصبة الأسهم المستقبلية من الربح، أم أنها أي من المقاييس المالية للعديدة التي يبتكرها للناس بشكل مستمر؟ غير أن هنالك

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

في العمل التجاري سطر أو مقياس نهائي يوفر للوضوح و الدقة التي تكون غائبة على الدوام تقريبا من بيئة المنظمات صاحبة الرسائل.

فكيف إذن يعرف متحف الفن الحديث أو جامعة براندليس أو جيش الخلاص أو لكنيسة المعمدانية أنها تقوم بعمل أفضل؟ فالحجم، أي قبول أعداد أكبر من الطلاب و كثرة الزيارات إلى المتحف و حضور أكبر الناس إلى الكنائس و عدد أكبر من وجبات إيلهام المحتاجين، هو مؤشر واحد، غير أنه ليس مؤشرا كافيا. فالإجابة على سؤال مقدار الجودة التي تحقق بها المنظمة لرسالتها تأخذ المرء إلى أبعاد من التفاعلية و الجودة يكون فيها الحساب الكمي أمرا في منتهى للصعوبة. و هذه الحقيقة ذاتها تساهم في تعقيد القرار الذي تتخذه أي منظمة حول الإعادة. و في حين أن تكاليف المنظمات صاحبة الرسائل تقاس بالدولارات إلا أن فوائدها لا تقاس بها. إذ ما القيمة المالية لمقرر أفضل عن الكتاب المقدس؟ و ما هي القيمة التي يستحقها حتى تعاد هندسته؟ و من بمقوره تقرير ذلك بشكل مؤكد؟ و المشكلة الثانية التي تواجه المنظمات صاحبة الرسائل التي تفكر في إعادة تنطوي على تحديد من سيكون عملائها. و لن يمر وقت طويل حتى تبدأ هذه المنظمات و بشكل يكاد يكون حتميا جدال قاس حول من هم في واقع الأمر عملاؤها. و مرة أخرى نقول أن معظم الشركات التجارية لا تجد صعوبة في الإجابة عن هذا السؤال، إذ ما عليها سوى أن تقتفي مسار المال، كما يقولون. غير أنه من هم عملاء الأستاذ برنتر؟ هل هم طلابه الذين يحضرون دروسه، أم أنهم آباؤهم الذين يدفعون لجورهم الدراسية، أم أنهم مستخدموهم المستقبليون، أم أنهم علماء الإنجيل في العالم، أم أنها الإنسانية بأسرها؟ فبالإمكان تقديم الأسانيد لدعم أي من هذه البدائل. و يلف غموض من هذا النوع معظم بيانات عمل المنظمات التي تعمل لنصرة قضايا معينة و لا تنشأ الربح في معانيها.

## حكايات من طريق الإعادة

و نظرا لأن الإعادة يجب أن تبدأ بتحديد العملاء و تحديد احتياجاتهم و من ثم إقرار السبيل الأفضل لإشباع هذه الاحتياجات، فإنه من الضروري حل هذا الإشكال، الذي لن يكون سهلا.

و بأخذ هذه الاعتبارات بالحسبان فإنه ليس مفاجئا أن تكون أول المنظمات صاحبة الرسائل التي قامت بالإعادة هي تلك التي تكون إلى حد بعيد كمنظمات الأعمال" في امتلاكها لعملاء محددين بشكل جيد، و مقاييس للأداء يمكن التعبير عنها ماليا. ففي أمريكا الشمالية كانت أول المنظمات الحكومية التي بادرت إلى الإعادة هي في الأغلب (و لا نشك في أنك قد حزرت من تكون) منظمات جمع الضرائب، بدءا بوزارة المالية في مقاطعة أونتاريو الكندية و انتهاء بمصلحة الضرائب في الولايات المتحدة. و بعد قيام هذه المنظمات بتحديد دفعي الضرائب على أنهم عملاءها، شاعوا ذلك لم أبوا، فإنها تحاول أن تجعل هذه العمليات موجهة نحو العملاء، أو لنقل أنها موجهة لتقديم خدمة إليهم. فالاعتقاد بأن تسهيل عملية دفع للمقدار الصحيح من الضريبة سيساهم بالتالي في التزام الناس بدفع الضرائب و يزيد بذلك من وادئها هو الذي يشكل الأساس المنطقي لهذا التوجه. و نظرا لأن لهذه المنظمات مطرا للدخل يتمثل في الضريبة المدفوعة، علاوة على مطر للتكاليف، فإنه تستطيع أن تحسب "أرباحها" و كذلك التحسينات المالية التي تجنيها من جهد الإعادة.

و هنالك مثال آخر على التحدي الذي تشكله الإعادة في المنظمات صاحبة الرسائل يتمثل في تجربة مختبر الدفع للنفاث الذي يديره معهد كاليفورنيا للتقنية في مدينة باساديئا، حيث يقوم المختبر بتصميم و تطوير و تسيير مركبات فضاء غير مأهولة لاستكشاف الكواكب. و قد جاء قرار المختبر بإعادة هندسة عملياته نتيجة للضغط الذي وجهته إدارة الطيران و الفضاء الوطنية المعروفة اختصارا

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

باسم (ناسا)، و التي تعد عميل المختبر، و ذلك بهدف أن تكون عملياته أسرع و أفضل و أدنى تكلفة. و نتيجة لتقليل موازاتها فقد ارتأت إدارة ناسا على المختبر زيادة عدد مهماته أو رحلاته الفضائية دون زيادة نفقاتها الإجمالية. و هذا يعني أن عليه تقليل تكلفة كل رحلة، و التي قد تتجاوز ألف مليون دولار، إلى حد كبير. و لتحقيق هذا الهدف فقد أدرك المختبر ضرورة إعادة النظر في تصميم عملياته بالكامل، و هي عملية ليست باليسيرة إذا ما أخذنا بالاعتبار سجل المختبر في الماضي.

فقد ركز المختبر منذ نشوئه على تصميم المركبات الفضائية بشكل رئيس. و في أيامه الأولى كانت عملية تصميم أي مركبة فضائية تنطوي على تحد كبير. غير أنه بتحول التركيز فيما بعد من القمر إلى كوكبي عطارد و المريخ فقد أصبحت الاعتمادية البعيدة الأجل تشكل اهتماما رئيسا و ذلك بسبب استغراق الرحلات شهورا بدل الأيام. و عندما تحول الهدف مرة أخرى إلى استكشاف الكواكب الأخرى في المجموعة الشمسية، فقد بدأ عملي المختبر بقياسها بالسنين. وقد ساهم هذا التغير بدوره إلى جعل عملية تشخيص الخلل أمرا مركزيا في عملية التصميم. و بالنظر إلى أن للرسائل بين الأرض و المركبات الفضائية تستغرق ساعات طويلة فقد لا يكون بإمكان عملي التحكم بالرحلات تحديد الخلل إلا بعد فوات الأوان على تصحيحه. و لهذا السبب فقد أصبحت أجهزة جمع المعلومات المحمولة على متن المركبات الفضائية التي تقوم بتحديد الخطأ و من ثم تبادر إلى التحول إلى نظم للمساعدة أمرا حيويا.

و قد أدى هذا التركيز على تصميم المركبة الفضائية في أغلب الأحيان إلى تهميش بقية الأنشطة التي يقوم بها المختبر، نظرا لأن لتصميم المركبة على وجه الخصوص تبعات هائلة على تشغيلها و الذي ينطوي على عملية إدارة

## حكايات من طريق الإعادة

المركبة منذ إطلاقها و لحين إكمال مهمتها. و ليس التشغيل بالأمر الهين بل إنه مهمة في منتهى الضخامة، إذ أنه يتطلب في العادة توليد مئات العلماء و الفنيين لغرض إدارة المهمة المعقدة المتمثلة في تقني مسار المركبة و ملاحظتها في الفضاء، و الذي ينطوي بدوره على تحليل و تصحيح مسارها و توجيهها في الفضاء و تقرير وقت إشعال محركاتها و أمده، و توجيه آلات التصوير إلى أهدافها، و تحديد عدد الصور الملتقطة لكل ظاهرة فلكية تحت الدراسة. و لكل قرار متعلق بتصميم المركبة وقع رئيس على تصميم عمليات تشغيلها. فقد يقرر مصممو المركبة على سبيل المثال استخدام نظام هوائيات في منتهى الجودة له قدرة تحويل البث من المركبة إلى قمر صناعي معين. غير أن هذه التقنية الرائعة قد تتطلب زيادة كبيرة في حجم عاملي التشغيل، و هذا يشكل بدوره زيادة غير متوقعة لا تغطيها موازنة للرحلة.

و لقد كانت العمليات القديمة للمختبر مسئولة عن هذا النوع من عدم التوافق، فقد كانت عمليات التصميم، التي تشكل أولا المهمة الإجمالية ثم تصميم المركبة و أخيرا تصميم عمليات التشغيل، تنفذ و كأنها غير مرتبطة تقريبا بإحداها الأخرى، و لا تكتشف التبعات للمكلفة لتصميم المركبة على عمليات التشغيل إلا في نهاية المطاف، حيث يصبح من المتعذر عندئذ القيام بأي تغييرات مهمة نظرا لأن المواصفات تكون قد تفرقت و للعمل قد ابتدأ. (و هذا بعد ذاته شسبيه من حيث الجوهر بمسألة "التصميم مقابل قابلية التصنيع" التي ولجها الصناعات المختلفة ابتداء بالإلكترونيات و لنهاةا بصناعة السيارات). و كانت النتيجة أن استمرت تكاليف التشغيل بالازدياد، من أقل من عشرة في المائة إلى أكثر من أربعين في المائة، من التكلفة الكلية للرحلة نظرا لزيادة تعقيد المركبات الفضائية.

و كان على إدارة المختبر الإجابة على سؤال أساسي هو: "ما هو جوهر

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

عملنا؟ وما هو غرضنا الفعلي؟ وقد شكل الجواب على هذا السؤال مفاجأة مثيرة للدهشة، إذ كان المختبر يتصرف بشكل عام و كان مهمته هي بناء المركبات الفضائية. غير أن القيادة أدركت الآن بأن مهمة المختبر كانت في واقع الأمر زيارة الكواكب السبارة و التقاط الصور لها و جمع البيانات و من ثم إرسالها إلى الأرض. و لم تكن مهمة المختبر بعد اليوم بناء المركبات الفضائية. ففضية المختبر أو رسالته إذا جاز للتعبير هي رحلات الفضاء.

و قد تسبب جهد إعادة في مختبر الدفع النفاث في جعل عملياته الثلاث، و هي تصميم الرحلات و تصميم المركبات و تصميم عمليات التشغيل، تسير سوية بدل أن تكون متسلسلة. فقد كان ينظر في السابق إلى هذه العمليات الثلاث على أنها سلسلة من خمس و عشرين إلى ثلاثين من الأنشطة الوظيفية، غير أنها الآن تعمل من حيث التأثير كعملية واحدة، يتم فيها أداء العمل من قبل سبع مجموعات متخصصة، مثل إلكترونيات الطيران، و الاتصال عن بُعد، و التجارب، و التي تعالج الموضوعات للموكلة إليها عبر الرحلة بأكملها. و قد تم إسكان المجموعات السبع في بناية جديدة سميت مركز تصميم المشروعات و التي بنيت بشكل خاص لتسهيل العمل الفرقي. و يشرف على مهمة التكامل بينها فريق تنسيق للرحلة.

و تشابه إعادة الهندسة في مختبر الدفع النفاث في العديد من الأوجه هيكل العمليات المستخدم بشكل متزايد في منظمات تطوير المنتجات، غير أن عليه أن يجري عملا أكثر شوعا إلى حد بعيد في المنظمات صاحبة الرسائل منه في المنظمات التجارية و الذي يتمثل في المقاومة المبنية على المثالية. فمنفعة الذات هو السبب الجذري لأكثر المقاومة التي تولجها إعادة. غير أن المنظمات صاحبة الرسائل مليئة بأداس يبلون التزاماتهم على مبادئ لقضايا يمكن أن تعاني

## حكايات من طريق الإعادة

من التهديد، أو أنها تبدو مهددة من قبل الإعادة. و عندما يحاول الموظفون الحكوميون تبسيط أو تحسين إجراءات العمل على سبيل المثال، فإنهم غالباً ما يتعرضون إلى سيل من النقد الذي يحفزهم للزم الحكومة بالحفاظ على عمليات تنسم بالقدر الأقصى من الإنصاف و الانفتاح، و التي نادراً ما تكون الأكثر كفاءة في حساب المنفعة مقابل التكلفة، كما هو الحال في المشتريات الحكومية. و غالباً ما تواجه المستشفيات التي تبدأ بالإعادة غضب أولئك الناس الذين يعتقدون بأن الإعادة ستعود إلى تقليل مستوى جودة الخدمات الطبية المقدمة. و صراع من هذا النوع يمكن أن يضرب الشركات الموجهة نحو الربح أيضاً. ففي شركة هول مارك يقوم ما يقرب من ٧٠٠ من المصممين و الشعراء و الخطاطين بتصميم الألواف من بطاقات التحايا كل سنة، و تطلق هذه المجموعة من الناس المبدعين لقب "نوي البدلات" على زملائهم الذين يعملون في الشؤون الإدارية و المالية. و هذا اللقب يظهر نوعاً من التقاير تحت هذا الغطاء من المزاح. و في العمل الصحفي هنالك على الدول نوعاً من التوتر بين أولئك الذين يدبرون الجانب التجاري فيها، و بشكل خاص في أقسام الإعلان و الانتشار، و "نوي للستر للصوفية" الذين يعملون في أقسام التحرير. غير أن هذا الصراع يظل بشكل أبعد بكثير في المنظمات صاحبة الرسائل.

ففي مختبر الدفع النفاث، كانت يمكن للاعتبارات المالية أن تبدو تافهة إذا ما قورنت بالمثل العليا المتمثلة في العلم و المعرفة و رفعة التصميم. فالعديد من المصممين و العلماء و المهندسين يأتون إلى المختبر لتوسيع حدود العلم بشكل علم و حقلهم العلمية بشكل خاص، و كانوا قد لقوا التشجيع في الماضي لغرض الحصول على أكثر الحلول أناقة لمشكلات الطيران في الفضاء. و كانوا يمتنون أنفسهم بتصميم مبدع للغاية للمركبات الفضائية و أن يتجاوزوا كل الحدود المعروفة

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

المعرفة بغية الوصول إلى التكامل النهائي للشكل و الوظيفة. و كان لهؤلاء الناس العديد من الرؤى التي لم يكونوا مستعدين للتضحية بها أو الحط من قيمتها من قبل دافعي الورق من الإداريين.

غير أن "دافعي الورق" كما يسمونهم كانوا هم المسؤولون عن الإبقاء على البرامج الفضائية ضمن الموازنة المخصصة لها، و كانوا يعرفون أن تكلفة بناء و صيانة المركبات الفضائية المبالغ في تصميمها و هندستها قد دفعت المختبر إلى تجاوز قدراته المالية بشكل لا يحتمل. و بشكل هذا النوع من الصراع الذي يغلب حدوثه في المنظمات صاحبة الرسائل من بعض النواحي تفاوتا بين الحلم و الواقع، بين إتياع سبيل العلم أو الفن و بين القيود التي تفرضها الموازنات. و قد وجد المختبر نفسه مرغما على إعادة النظر في أهدافه و في كيفية تحقيقها بعد أن وجد نفسه موزعا بين المهندسين الذين يطمون ببناء الفضل للمركبات، و مصممي الرحلات الذين يريدون نهل أكبر قدر من المعرفة من هذه الرحلات من جهة، و المديرين الذين يريدون تحقيق أكبر عدد ممكن منها من جهة أخرى.

و قد حققت إعادة لحد الآن نتائج مشجعة، إذ أنه تم تشكيل الفريق الأول الذي يقوم على تنفيذ نموذج بدئي لرحلة الطيران الجانبي السريع حول كوكب بلوتو، أبعد كواكب المجموعة الشمسية عن الأرض. كما أن الطلاب على رحلات أخرى تم التخطيط لها في المركز الجديد لتصميم المشروعات غذا أكبر بكثير من قدرة المركز على استيعابه حاليا. و قد لا تكون إعادة الهندسة بدرجة تعقيد علم الصواريخ، إلا أن بالإمكان على ما يبدو تطبيقها على هذا العلم.

و بإمكان الأعمال أن تكون أيضا صاحبة رسالات، إذ أن لبعض الشركات أهدافا و قيما متعالية تتجاوز للقيود التي تفرضها الاعتبارات المالية. و غالبا ما تصبح هذه الأهداف و القيم مراكز التركيز الرئيسة في جهود إعادة. و هذا ما



## حكايات من طريق الإعادة

حدث بالضبط في شركة رئيسة لتوليد الطاقة الكهربائية سندعوها هنا باسم "طاقة"، حيث تقوم هذه الشركة بتشغيل عدد من محطات توليد الطاقة. وقد عانت إحدى محطاتها مشكلات خطيرة في السلامة. فبعد حادث مقلق من هذا النوع أصبحت السلامة الهاجس الرئيس للشركة مما حدا بها إلى رفع شعار "السلامة قبل كل شيء".

و عمدت الشركة بعد الحادث إلى كتابة و استخدام توثيق منفصل لإجراءات السلامة، حيث تمت كتابة توصيفات غاية في الدقة و التفصيل لجميع أنشطة الصيانة بحيث أن بإمكان أي شخص يؤتى به من الشارع تقريباً أن يقوم بالصيانة من خلال قراءته لهذا التوثيق. و كانت الإجراءات و الإرشادات لهذا التوثيق مكتوبة في منتهى الدقة و الصرامة، و تشابه إلى حد بعيد الإجراءات التالية: قم أولاً بالنقاط قلم رصاص و احرصه للتحقق من جدته. فإن كان جديداً حقاً فقم ببريه. و للحصول على أفضل النتائج، فإنه يجب أن تكون المبراة على بعد ٥.٩٨ بوصة من حافة المنضدة أو المكتب المثبتة عليه، أو أن تكون على بعد ٤٦.٧٢٣ بوصة من مستوى سطح البحر، إذا كانت مثبتة إلى الحائط. و إذا ما أخفقت المبراة في الإبقاء بمعايير السلامة هذه، فقم من فضلك بالرجوع إلى صفحة ١٠٥٦ من الدليل أ، الجزء الرابع، للفقرة الثالثة للقيام بالتحويرات المناسبة. و في سعي الشركة لتحقيق السلامة المطلقة، فقد قامت بالتحقق و مراقبة كل معدة أو نشاط فيها من قبل مجموعة كبيرة من العاملين الذين يأتون من أقسام وظيفية عديدة فيها.

و إذا ما كان الإسفاف في الأمور الجيدة رائعاً، غير أن الإجراءات الصارمة للشركة لم تستطع تحقيق توقعاتها لأداء السلامة. و كانت الأسباب من دون عجب متأتية من درجة تعقيد و تجزئة عمليات الصيانة. فمن جهة، كانت توصيفات

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

الأشغال للعاملين في المصنع والإرشادات الخاصة بإجراءات عمل المعدات مبالغ في توثيقها إلى الحد التي غدت فيه غير مفهومة أو متعذرة الفهم تقريبا، في حين أن انتشار مسئولية السلامة بين العديد من العاملين المختلفين دلل من ناحية أخرى على أنه لم يكن هنالك من أحد يتحمل المسئولية عنها بشكل فعلي أو يتعرض للمعاملة إذا اقتضى الأمر.

و جاء الحل الذي قدمته إعادة ليكسر افتراضا كان قائما في الشركة لمدة طويلة و الذي كان يفترض عدم ذكاء العاملين، و يؤكد على ضرورة برمجتهم من خلال التوثيق. غير أن كل العاملين يفترض فيهم الذكاء الآن، و أنهم أفراد فلدرون على أداء المهام المنوطة بهم، إذ يتم تعزيز هذا التوقع من خلال التوظيف الحذر و للتدريب الموسع و الاختبار الصارم. كما تم إعادة كتابة التوثيق بأسلوب مبسط يركز الاهتمام على العمليات و الخطوات الحيوية التي يجب اتخاذها بالفعل في حالة الطوارئ. و تم توجيه طاقات العاملين اليوم على أداء العمل المهم، كما تم أيضا تقليل الوقت المصروف في عمل الأنشطة القليلة القيمة بشكل كبير جدا. و تم أيضا تبسيط و توضيح للمساءلات، و تم الاكتفاء بتوقيع واحد بدلا الحاجة إلى عشرة أو خمسة عشرة توقيعاً لأداء نشاط تكراري فقط. و تضاعلت أخطاء السلامة بمقدار يزيد على خمسين في المائة.

و في طريقها إلى النجاح النهائي مرت الشركة بصعوبة من نوع خاص غالبا ما تشهدا مجهودات إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة للقضايا و المتمثلة في المعارضين الذين يلجئون في أكثر الأحيان إلى التشبث بأهذاب الطبيعة المقدسة لقضية المنظمة بغية إحباط المجهودات التي تخصص في واقع الأمر للنهوض بهذه القضية. و قد جاءت المعارضة هذه المرة في شركة طلاقة من مجلس مراجعة للسلامة فيها.

## حكايات من طريق الإعادة

و يتكون هذا المجلس من لجنة إشرافية عالية المستوى تتألف من خليط من مستشارين في صناعة الطاقة و مراقبين حكوميين و مديري مصانع. و يتمتع المجلس بسلطة كبيرة و له صلاحيات واسعة، و يقوم برفع قراراته و توصياته إلى اللجنة التنفيذية لإدارة الشركة. و تنحصر مهام المجلس في تقييم سلامة المصانع و تقديم التوصيات لتحسينها.

و عندما تم تقديم تصميم العملية الجديدة إلى المجلس لمراجعها قام المجلس برفض التصميم و طالب بإجراء تحليلات إضافية عليه و لعدة أشهر قبل أن يتم طرحه أمامه مرة أخرى. و كانت المعارضة الشديدة بقيادة عضو كبير في المجلس كان له دور رئيس في تصميم العملية القديمة قبل سنوات عدة. و كانت معارضته المنصبة حول كون العملية الجديدة معقدة لدرجة أنه لا يمكن ضمان سلامتها خالية من المنطق نظرا لأنها كانت أقل تعقيدا إلى حد كبير من العملية التي كانت ترمي استبدالها. غير أن تلويح الرجل لرابية السلامة مكنه من تعطيل المشروع، و استطاع بمجرد طرح القضية أن يحصل على دعم المجلس الذي طالب بأن تقوم الإدارة بمراجعة التصميم.

و عندما قامت إدارة الشركة بمراجعة التصميم الجديد أمام اللجنة التنفيذية فيها تم إجبار فريق التصميم على تقديم تبرير لكل سطر من مسطور التصميم المتعلقة بالتغييرات المقترحة من قبلهم. و برغم أن المدير التنفيذي الأول للشركة كان قائد الإعادة و كان العديد من كبار المديرين التنفيذيين فيها من مناصري الإعادة و وكلائها، فقد أخذت هذه المراجعة الإضافية ثلاثة أشهر و أسفرت نتائجها النهائية عن إقرار تصميم فريق الإعادة. غير أن ثمن هذا النصر على المعارضة لم يأتي إلا بعد صرف الكثير من الوقت و الجهد و المال.

و نلتخص ما قلناه في هذا الفصل، فإن الكيفيات غير التجارية التي تختار

## ابعد من المعيار الأساس: إعادة الهندسة في المنظمات صاحبة الرسائل

الإعادة تواجه بعض التحديات الخاصة بها والتي تشمل تحديد القضية أو الرسالة وعملاتها، وإيجاد الوسائل لقياس الأداء، والتعامل مع المقاومين الذين تدفعهم اعتبارات عديدة تتراوح بين المثالية والتهكم إلى تثبيت معارضتهم في ذات القضية "العليا" التي تتشدها المنظمة. غير أن المبادئ الأساسية والأساليب المتبعة في الإعادة هي نفسها التي تتبعها المنظمات القائمة على الربح، كما أن عناصر النجاح بينهما متماثلة، وتتساوى من حيث المقدار للفوائد بينهما. فالإعادة تعمل ما دلم هنالك عمل يتم أدؤه.

### إعادة هندسة المنظمات صاحبة القضايا

تحديد العملاء بدقة وفهمهم  
تحديد معايير الأداء بشكل دقيق  
تفهم قلق المثاليين من الإعادة  
إحباط محاولات من يستخدمون رسالة المنظمة كستارة من الدخان لمقاومة الإعادة

## الفصل السابع عشر

### ست أزمات

"لم يكن سبيل الحب الحقيقي يوما مفروشا بالورود"، هكذا قال شكسبير في مسرحيته "حلم ليلة منتصف الصيف". ويمكننا قول الشيء ذاته عن إعادة الهندسة. فيغض النظر عن درجة مهارة ممارستها وشمولية تحضيرهم وجدية تنفيذهم، غير أن حقيقة الأمر هي أن الأمور الغريبة تقع على الدوام.

و من المحال توقع حدوث جميع الأشياء التي يمكن أن يشوبها الخطأ نظرا للتعقيد الكبير لإعادة و القدر الهائل من التغيير الذي تولده. و الأزمات بطبيعتها



غير متوقعة، و لن ينقذ الموقف في العادة إلا شيء من الارتجال و التخطيط المنضبط. و إعادة تشبه موسيقى الجاز التي تتميز بالحنان الدائمة للتغير بشكل أكبر من شبهها بالموسيقى الكلاسيكية التي يتم فيها عزف المقطوعة بأكملها تماما كما هي مكتوبة. و لعل أفضل تعريف سمعناه للارتجال هو أنه "فن إخراج نفسك من موقف حشرت أنت نفسك فيه". و كذا الأمر بالنسبة إلى إعادة، إذ أن المهم في الأمر هو درجة استعدادك للتغلب على المفاجآت.

أو لما كان هذا الفصل يتعلق بمناقشة الأزمات التي قد تقع لمسيرة الإعادة، فلنعد إلى صديقنا دلبرت لتتعلم منه كيفية التعامل مع الأزمات، حيث نراه هذه المرة جالسا خلف مكتبه، و يأتيه مديره صارخا و مولولا: "مهمة طارئة!! حالة مستعجلة، حالة مستعجلة!" و يرد دلبرت على المدير، الذي يبدو عليه الذهول فسي الصورة الثانية، مذكرا إياه بأن الأمر أصبح حرجا لأن جميع القضايا تجلس على مكتبه حتى تتحول إما إلى قضايا فيها نظر، أو إلى أزمات. و نرى في الصورة الأخيرة المدير، الذي يمثل هنا المدير غير الفاعل الذي يترك الأمور تنتظر دون اتخاذ قرار حاسم بشأنها، و هو جالس خلف مكتبه الذي يعلوه ثلاثة أكدا من الأوراق، أولها كس للقضايا التي لا زال ينظر فيها، و ثانياها للقضايا التي تحولت إلى أزمات، و آخرها و أعلاها القضايا للمتقدمة. و يحدث المدير نفسه بأنه سيقوم من الآن فصاعدا بتحويل جميع القضايا التي فيها نظر إلى دلبرت للبت فيها، ربما ليرى كيف يتعامل دلبرت معها، أو حتى يتخلص هو من تحولها إلى أزمات و من ثم إلى قضايا متقدمة.]

و مع الاعتذار للرئيس الراحل نكسن (الذي كتب كتابا بنفس عنوان هذا الفصل) فإننا نقدم هنا ست أزمات أخذت من الواقع، غير أننا غيرنا أسماء الشركات التي مرت بها هذه الأزمات لحماية الأبرياء و المذنبين و حتى أولئك الذين يركبهم المكر أحيانا. و لا يقدم لك هذا الفصل قائمة كاملة بالأزمات التي يمكن أن تقع، غير أنه من المرجح أن تمر ببعض منها. و عليك تذكر أن هنالك العديد من الأزمات الأخرى غيرها، غير أنه من الأسلم لك أن تتوقع ما هو غير متوقع. و نحتاج عند قراءتك لهذا الفصل أن لا تتشغل بكلماته فقط بل أن تفكر بالدروس المستنبطة منه.

## حكايات من طريق الإعادة

### ١. أزمة المقياس المفاجئ

كان أحد المنسقين العاملين للإعادة في شركة تأمين كبيرة يواجه مشكلة غاية في الصعوبة، غير أنها كانت أيضا مشكلة مذهلة، إذ أنه كان قد حصل للتو على موافقة رعاة الإعادة في الإدارة العليا علاوة على المدير التنفيذي الأول للبدء بالمرحلة الثانية لها و التي كانت تتضمن تنفيذ تصميم عمليتين جديدتين. غير أن المشكلة كانت تكمن في حاجته إلى خمس و سبعين من العاملين الإضافيين. و كان عليه أيضا أن الحصول على مورد نادر آخر يتمثل في المكان، إذ أنه كان بحاجة إلى عشر غرف للاجتماعات، و خمس و سبعين مقصورة للعاملين الجدد. و كان عليه الحصول على كل ذلك بأقصى سرعة ممكنة.

و قد عمل فريقان لإعادة تصميم العمليتين اللتين كانتا معالجة مطالبات العملاء و خدمة العملاء طوال ثلاثة أشهر لغرض تحقيق هدف البدء بتنفيذ العمليتين. و كان على الفريقين اختزال مرحلة التصميم إلى أقصر مدى ممكن حتى يكون بمقدورهما البدء "بالعمل الحقيقي" المتمثل في التنفيذ بأسرع ما يمكن. و كان هذا يعني لهما قاما بصرف شهر واحد فقط لتوصيف و تشخيص العمليات القائمة، و شهر آخر في تطوير أفكار تشكل نقلات هائلة في أداء العمليتين، و شهر ثالث في تشكيل خطة المشروع.

و قد بدأ أعضاء الفريق فقط في إدراك مقدار حاجتهم إلى عاملين آخرين عندما كانوا في طور رسم خطة للمشروع (التي كانت تسمى أيضا خارطة الطريق). و كانوا قد حددوا في توقعاتهم توفيراً سنوياً مقداره ٧٥ مليون دولار، و ذلك بسبب خفض عدد العاملين و دمج العديد من مواضع الخدمة الميدانية. و كان هذا يعني أن الخطة الجديدة ستوفر ٦.٢٥ مليون دولار شهرياً. و بطبيعة الحال، فإن المدير التنفيذي الأول كان يريد الحصول على هذه المزايا بسرعة، فما كان

منه إلا أن أصر على قيام الفريقين بإعداد خطة للتنفيذ تضمن الحصول على هذه المزايا في أقل من سنتين.

و عندما كان الفريقان يثبران في تشكيل خارطة الطريق أدرك أعضائهما أيضا أن الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا النوع من الخطو السريع للتنفيذ كان يتمثل بتقسيم حلول التصميم إلى مجموعة من المشروعات الصغيرة حتى يكون بالإمكان إنجاز العمل على أجزاء التصميم في وقت واحد. كما أن المشروعات الأصغر حجما هي أسهل من حيث التنفيذ، و لهذا فقد حددت خارطة الطريق عشرة فرق للتنفيذ لتبدأ عملها على الفور، فريقان لتطوير نسخ مفصلة من تصميمات العمليات الجديدة ذات المستوى الراقى، و ثلاث فرق لتحديد و تنفيذ "ضربات سريعة" تتمثل في مشروعات ذات أغراض محددة بمقدورها توليد مردود فوري تقريبا، و فريقان للبدء في بناء القاعدة التحتية لنظام المعلومات الذي تتطلبه للميلتان الجديدتان، و فريق واحد للعمل على تبعات العمليتين للجديتين على الموارد البشرية للشركة، و فريق واحد آخر لتحديد مواضع للشركة التي ستعمل كمواقع استرشادية لأداء عمليات التنفيذ الابتدائية للعمليتين، و فريق واحد (هو الفريق الأساس) الذي يقوم على تنسيق جميع هذه الأنشطة. و قد قام الفريقان كذلك بتحديد التشكيل الأساس لكل فريق من هذه الفرق العشرة بالنسبة للمهارات و الأدوار، و حتى تحديد أفراد معينين للعمل على تنفيذها. و قد قدر الفريقان أيضا أنهما سيحتاجان إلى فرق أخرى بعد ثلاثة أشهر، غير أن مهمة للمنسق العام العاجلة كانت تزويد الفرق العشرة بالعاملين.

غير أن المنسق أدرك أنه كانت لديه في وقع الأمر عدد من المشكلات المترابطة، تتمثل أولاها في أنه كان عليه جعل رعاية الإعادة ضمنون تزويد هذه الفرق بأفضل العاملين في المنظمة، و الذي سيكون بمثابة الاختبار الحقيقي



## حكايات من طريق الإعادة

لالتزامهم بالإعادة و بقضيتها، و ثابها تكمن في أنه كان يتحتم عليه التفكير في الكليات و المعاملات الورقية لهذا النوع من نقل العاملين على نطاق واسع داخل المنظمة، و ثالثها أنه كان يجب عليه أيضا العمل مع المشرفين على مرافق و أبنية الشركة بغية الحصول على المكان المناسب لعاملي الإعادة، و أخيرا فقد كان عليه أن يقوم بكل هذه الأمور بسرعة كبيرة نظرا لأن العمل الحقيقي لإعادة الهندسة لا يمكن تحقيقه حين حل جميع الأمور المتعلقة بإيواء العاملين في جميع الفرق العشرة. و قد كان عدم حل هذه الأمور بشكل تهديدا كبيرا للزخم الذي تحقق بهذا القدر الكبير من العمل المضني الذي نفذه أعضاء الفريقين.

و كان المنسق يواجه اللحظة الحاسمة التي يتحقق فيها من مدى جدية و التزام الشركة بعملية الإعادة. فقد كان من البسير توفير العاملين لفريقي التصميم الأولين غير أن الأمر لم يكن كذلك هذه المرة، إذ كانت الشركة قد وصلت إلى أقصى ما تستطيع توفيره بسبب عمليات تصغير الحجم التي أجريت فيها في السابق، بحيث أن أخذ هذا العدد الكبير من العاملين لجهد الإعادة سيعني التسبب في الكثير من الألم الفعلي، و قد يعرض للخطر أيضا تنفيذ العمليات الحالية للشركة. وكان المنسق يعلم أنه لم يكن صعبا على الإدارة العليا مساعدة الإعادة حتى تلك النقطة من تقدم مشروعها، إذ أن للكلمات التي كان يستخدمها مديروه الكبار كانت تراعي مصالح جميع العاملين في الشركة دون استثناء و لم تكن تكلفهم شيئا. غير أن المساعدة ستعني من الآن فصاعدا التضحية ببعض هذه المصالح، و كان المنسق يخشى أن لا يرتفعوا هذه المرة إلى مستوى المسؤولية المطلوبة.

و كنا قد ناقشنا في الفصول الأولى من هذا الكتاب الأهمية الحيوية لقيادة الإعادة. و قد وصلت الإعادة في هذه الشركة إلى النقطة التي نعد المحك للقيادة.

فإذا أن تثبت التزامها و ريلانتها في المنظمة، أو أن تنكص و تتراجع عن وعودها التي قطعها لجهد الإعادة. فعندما تتعدى الإعادة مرحلة الكلمات و كونها حبرا على ورق و تتحول إلى واقع ملموس فإن على الإدارة أن تتصرف بقوة و بحسم. و كان من حسن حظ المنسق العام للإعادة أن وفّت القيادة بمجهودها نحو الإعادة.

و في الأسبوع التالي اجتمع المنسق العام و لثتان من أصحاب العمليات و قائدا فريقا التصميم مع المدير التنفيذي الأول للشركة و أربعة من الرعاة الرئيسيين للإعادة، كان أحدهم نائب الرئيس لنظم المعلومات و الموارد البشرية. و في خلال يومين من الاجتماعات المكثفة قاموا بصياغة خطة لتزويد الفرق العشرة التي تتطلبها الإعادة بالعاملين علاوة على التحول إلى مرحلة ما بعد الإعادة. و قاموا بتخصيص أسماء العاملين المطلوبين لكل وظيفة في كل فريق على حدة، و كذلك أسماء العاملين الاحتياطيين لكل وظيفة في حالة إخفاقهم في الحصول على خيارهم الأولى. كما حددوا أيضا أسماء الأشخاص الذين كان عليهم الاتصال بمدير كل مرشح للعمل في الفرق (و حتى مدير مديره إذا اقتضى الأمر)، و عثّلوا و شتّبوا من وسائلهم لإقناع المديرين بالتخلي عن فضل العاملين لديهم. و قاموا أخيرا بالاتفاق معا على إطلاق حملة توعية في جميع أرجاء المنظمة لتوفير الجو المناسب لعملية الإعادة و لمبادرات الحصول على العاملين في المنظمة.

و كان هنالك حقل يتطلب انتباها خاصا هو قسم نظم المعلومات الإدارية في المنظمة. فقد كانت نائبة المدير لنظم المعلومات الإدارية قلقة لأنها أدركت بأن إعادة الهندسة ستأخذ بحدود ٤٠ في المائة من مواردها، و جميع أفضل العاملين لديها تقريبا، و طالبت أن يقوم المدير التنفيذي الأول بمساندتها عندما سيحتّم عليها فيما بعد إخبار المديرين التنفيذيين للأقسام الأخرى في الشركة بأن الإعادة ستمسبب التأخيرات في مشروعاتهم. و قد وافق المدير على ذلك.

## حكايات من طريق الإعادة

و في نهاية اللقاء التزم نائب الرئيس لشئون الموارد البشرية بتخصيص واحد من مساعديه المباشرين إلى منسق الإعادة لمدة شهرين للمساعدة في معالجة التحول بالنسبة لأعضاء الفرق الجديدة. و قد تم كذلك مناقشة التفاصيل العملية مثل مولدات تغيير أماكن العاملين و التعديلات على ستدخل على التعويضات و المكافآت الإضافية و الأساليب الوسيطة لتوظيف عاملين جدد للتعويض عن العاملين في جهد الإعادة.

و من الأفضل كما يقال أن يكون المرء نكيا، غير أنه من الأفضل له أن يكون محظوظا كذلك. و هذا ما حدث بالفعل لمنسق الإعادة في عملية التخطيط للمكان الذي يحتاجه. فقد وجدت مجموعة المرافق و الأبنية في الشركة بناء مكاتب كانت قد شغرت حديثا على بعد خمسة أميال من المقر الرئيس للشركة، و التي بالإمكان تعديلها كي تناسب احتياجات فرق الإعادة. و قد كان هذا الأمر مصادفة جيدة للغاية، سيما و أن سعرها كان جيدا أيضا، و لم يكن لدى الشركة أي خيارات متاحة، إذ كانت جميع غرف الاجتماعات محجوزة فوق طاقاتها مسبقا.

غير أن هذا المبنى لم يكن متوفرا لشغله من قبل عاملي الإعادة لثلاثة أشهر أخرى. و في غياب أي حلول بديلة فقد توقف جهد الإعادة بالكامل تقريبا لتسعين يوما، و فتر زخمه إذ لم يكن له أي أخبار لو عمل أو مزايا. غير أن الإعادة استطاعت الوقوف على أقدامها مرة أخرى بعد كثير من الجهد الشاق و اللقلق. و قد تعلم منسق الإعادة من هذا الوضع درسًا جيدا، حيث كانت الإعادة على وشك الفشل بسبب الحاجة إلى بعض غرف الاجتماعات. و قرر لنفسه أنه كان يتوجب عليه توقع حاجته إلى العاملين و إلى المرافق قبل أن تغدو هذه الحاجة أزمة، و أنه كان عليه العمل على حلها حتى قبل أن يتم تعريفها بشكل كامل. و لن يسمح لنفسه أن يحاول مرة أخرى إدارة الإعادة بالطريقة التقليدية من خلال

التخطيط للخطوة الأولى فالتأني و هكذا، و أنه سيعمل من الآن فصاعداً من اليمين إلى اليسار"، أي أنه سيبدأ بالعمل من النهاية متوقفاً ما يحتاج إليه في نهاية الأمر، و من ثم يشرع بالعمل متحركاً باتجاه الخلف. و يتضح من هذه التجربة بأن الشركة لم تكن وحدها في طور إعادة هندستها، بل أن عقلية العاملين فيها كانت تحت طائلة التغيير أيضاً.

## ٢. أزمة التحول

كيف يمكنك بسرعة و بشكل فاعل تدريب و توجيه ١٢٠ من مهندسي إعادة؟ فقد كانت هذه المهمة هي المحنة التي وجهتها قيادة إعادة في شركة كبيرة للتقنية المتقدمة تقع على الساحل الغربي للولايات المتحدة، عندما كانت في طور التحضير للبدء بالإعادة. فقد عملت ثلاث فرق هي تنفيذ الطلبات و المشروعات و اقتناء العملاء طيلة أربعة أشهر لتطوير مفاهيم لعمليات جديدة. و قد تم قبول توصيات هذه الفرق و تم تزويد فرق التنفيذ بالعاملين، و كانوا جاهزين للعمل. غير أنهم صادفوا مشكلتين تمثلت لولاهما في عدم معرفة العاملين الجدد للكثير عن إعادة الهندسة بشكل عام، و عن التصميمات المعادة للعمليات الجديدة على وجه الخصوص. و ثانيهما كانت أنه كان يحتم عليهم العمل سوية كفرق. فقد عرف عن هذه الشركة عدم نجاحها في العمل الفرقي، إذ كانت المجهودات البطولية الفردية الصفة المميزة لطبيعة العمل فيها.

و قد تمركز الحل الذي جاءت به قيادة إعادة على عقد اجتماع لثلاثة أيام خارج مركز الشركة كي يحضره جميع العاملين الجدد، و خصصت لتدريبهم ١٥ خبيراً من الذين قاموا بإعادة تصميم العمليات في الشركة. و قد حدد للبرنامج ثلاثة أهداف رئيسية هي تعليم كل عامل جديد المنهجية و الأساليب الأساسية لتنفيذ

## حكايات من طريق الإعادة

الإعادة، و مشاركتهم حلول إعادة التصميم، و البدء بعملية تحويل هذه المجموعة من أفراد متفرقين إلى فرق متماسكة.

و بعد الهدف الثالث أصعب الأهداف الثلاثة من حيث التحقيق، إذ كان يُعرف عن الشركة أخذها بمبدأ تشجيع المنافسة الداخلية فيها، و كان يُنظر إلى التعاون ما بين الوظائف المتعددة فيها كالتعاون مع العدو. و كان شعار ثقافة الشركة "العمل باتجاه الأعلى أو الخروج منها". و على هذا الأساس، فقد وجد العاملون الذين لم يكونوا يحسنون قطع حلقوم غيرهم ملاذاً سريعاً و آمناً في ترك الشركة للعمل خارجها. و ليس عجباً أن يكون العمل الفرقي الإيجابي أمراً نادراً للحدوث في مثل هذه البيئة.

غير أن نجاح الإعادة كان يتطلب مستويات عالية من العمل الفرقي، إذ أن القدر الكبير من العمل كان بالإمكان إنجازه فقط من خلال تقليل التصارع السائد للطاقت إلى الحد الأدنى و السماح للفرق الفرعية بحرية القيام بالعمل المستزامن. و لعل الأمر الأكثر أهمية كان يكمن في جعل كل فريق يركز على هدف واضح مشترك يفهمه، و يشترك في تحقيقه جميع أعضائه. و بناء فرق كهذه كان يتطلب وقتاً كافياً، و كانت الشركة بحاجة إلى البدء بتنفيذه في أسرع وقت ممكن.

و بعد أسبوعين من التحضير المكثف، قام أصحاب العمليات و قادة فريق التصميم بصياغة جدول أعمال للقاء الأيام الثلاثة خارج مقر الشركة و الذي كان يهدف إلى تحقيق جميع الأهداف الثلاثة للبرنامج المعد له.

و قد انصب التركيز في اليوم الأول على إعادة تصميم العمليات ذاتها، و قرر المنسق العام للإعادة ضرورة أن يفهم كل عامل جديد جميع التصميمات المعادة بدلاً من أن يفهم فقط جزء المشروع الذي يعمل عليه مباشرة، و ذلك لوجود العديد من الصلات و العلاقات المترابطة بين العمليات. و لإدراك هذه

الغاية، فقد بادر أعضاء كل فريق لإعادة التصميم بعرض أفكارهم، و وصف كيفية اختلاف العملية القديمة عن العملية السابقة لمدة تسعين دقيقة. كما قامت مجموعات تقنية المعلومات و للموارد البشرية و إدارة التغيير بتحديد دلالات التصميمات و خطط التنفيذ الأولى لها.

و تم وضع الجولة الأولى من أنشطة بناء الفرق بين هذه العروض عن التصميمات. و تم كذلك وضع كل فريق من الفرق الاثنى عشر حول طاولة مستديرة طيلة اليوم، و تم تخصيص منسق أو بان للفريق لكل طاولة. و لما كان العديد من أعضاء الفرق لم يكونوا يعرفون بعضهم البعض، فقد قام منسق الفرق بإدارة عدد من ألعاب التقديم كي يتم للتعارف و كسر الحولجز بينهم. فقد قام كل عضو في الفريق مثلاً بإخبار الآخرين أربعة جمل عن نفسه، اثنان منهم صحيحة و الاثنان الآخرين غير ذلك. و كان على بقية الأعضاء فصل الحقيقة عن الكذب من خلال استخدامهم لإدراكهم و حسنهم، و من خلال تحدثهم مع العضو المعني.

و تم اختتام اليوم الأول بعرض مثير بعد العشاء قدمه المدير التنفيذي الأول للشركة، و شرح فيه لمدة ساعة كاملة الجو التنافسي الذي دفع بالشركة إلى اللجوء إلى إعادة الهندسة، و عبر للحضور عن امتنانه لمشاركتهم في هذا المشروع الحيوي، و أكد على توفقه للحصول على نتائج سريعة لهذا الجهد.

و قد تم تخصيص اليوم الثاني لفهم خارطة طريق الإعادة و للتدريب على منهجية تنفيذها.

غير أن الحدث الرئيس لهذا اليوم، و ربما اللقاء بأكمله، كان نشاط الأمسية المتمثل في مسابقة بناء نماذج طائرات شراعية. فعند اجتماع مجموعة التخطيط بعد أسبوع من انقضاء اللقاء بغرض تقييمه، كان هنالك إجماع بأن تمرين بناء الفرق كان قد فاق من حيث نجاحه كل توقعاتهم.

## حكايات من طريق الإعادة

و قد شمل تمرين بناء الطائرة الشراعية الذي أقيم في فندق سان فرانسيسكو حوالي ١٢٠ مشاركا كانوا ثلثا عشر فريقا، تحلقوا جميعهم حول طاولات في صالة اكتظت بهم.

و اشتمل الجمع على مهندسين إلكترونيين و مبرمجي حاسب و مديري تنفيذيين للتسويق كانوا يعملون بشكل محموم في بناء الطائرات الشراعية، حيث كانوا يقومون بقطع ألواح خشب ألبزا القوي و الخفيف الوزن، و يعملون على اختبار أنماط طيرانها، و يسرقون أفكار بعضهم البعض، و يشربون الكثير من المشروبات الباردة. و كانت موسيقى فلم "الطيار المقاتل الأول" تصدح في القاعة من عدد من مكبرات الصوت التي وضعت في مواضع متميزة. و كان الجو المسند مفعما بالطاقة و الحماس الذي يقرب من القوضى، تماما كما هو حال الإعادة ذاتها. و قد عهد لكل فريق بناء طائرة شراعية لمسابقة اليوم التالي. و كان لهذه المسابقة هدفان، أولهما للمساعدة في بناء الفرق، و تشجيع الفرق على حل المشكلات بطرق مبتكرة. و قد أعطي لكل فريق نفس المجموعة من أجزاء الطائرة الشراعية لتركيبها، و كان التحدي بنطوي على كيفية استخدام الفريق لها. و قد سمح لكل فريق بالقيام بعدة اختبارات لقدرة طائرته على التحليق. و كانت صيحات التشجيع تنطلق في القاعة عندما ينجح أحد النماذج في الطيران، في حين تقابل المحاولات الفاشلة بالتكهد المعبر عن الموصاة. و قد استمرت جلسة للطيران التجريبي حتى بعد منتصف الليل.

و امتاز صباح اليوم التالي بذات النشاط و الحماس. و كانت الكمية المتنوعة من الطائرات (و كذلك مقدراتها على الطيران) تثير العجب، إذ تراوحت من الطائرات الشراعية الأنيقة إلى طائرات فارغة الجوف عظيمة الأجنحة، و كانت إحداها التي تشبه القرص أن تطيح برؤوس بعض الحاضرين عندما أطلقت

نظرا لكبرها و ثقل وزنها. و تم في نهاية المسابقة إعلان فوز الجميع، برغم أن الطائرات التي حققت مدى طيران تجاوز الخمسين ياردة كانت قد حصلت على جوائز خاصة.

و قام للمنسق العام للإعادة في عصر ذلك اليوم و بعد حفل توزيع الجوائز بترؤس جلسة مناقشة حول العلاقة بين تمرين بناء الطائرات الشراعية و إعادة الهندسة. و قام الحضور بمناقشة ماهية ما تعلموه عن العمل سوية و كيفية شعورهم عند تعاونهم مع "العدو"، أي الفرق الأخرى المنافسة لهم، و كيف أن بناء طائرة شراعية تستطيع التحليق كان أشبه بالتحدي الذي يستحيل تحقيقه، و كيف أنه كان عليهم استخدام مهارات فريدة من نوعها لكل عضو في الفريق، و كم كان شعورهم بالإحباط و الصدمة عندما تلقوا مهمة يعوزها الترتيب، و الكثير من الأمور الأخرى.

و بعد انقضاء اللقاء شعر المنسق العام للإعادة و العاملين معه بأنهم حققوا جهدا طيبا في تحقيق أهدافهم، فقد ساعد التدريب على عملية إعادة تصميم عمليات الشركة و المنهجية التي اتبعوها في تهيئة الجو لتنفيذ الإعادة. و لعل الأهم من ذلك هو أن التركيز على بناء الفرق قد نجح في وضع الأسس لعمل فرقي فاعل برغم أنه كان مخالفا بشكل جوهري للتوجه القائم في الشركة و الذي كان يستند إلى مبدأ المبادرة الفردية في تنفيذ العمل داخل الشركة. غير أنهم أدركوا أن عليهم عمل الكثير من أجل جعل العمل الفرقي المعيار الجديد لثقافة الشركة، و أن ما قاموا به كان خطوة على الطريق الصحيح. و بهذا يكون تمرين بناء نماذج الطائرات الشرعية قد برهن على أنه دواء ناجح لشركة كانت معتادة على الطعن في الظاهر.



## حكايات من طريق إعادة

### ٣. أزمة الملموسية و الاختبار

بعد ستة أسابيع من بدء التنفيذ لم يكن قائد الفريق بعد متأكدا من مسؤولين أساسيين، أولهما يتعلق بصلاح تصميم العملية الجديدة للعمل من عدمه، و ثانيهما أنه إذا ما نجح التصميم الجديد في العمل، فهل سيكون محل رضا العاملين الميدانيين أم أنه سيكون مثار مخطهم. و قد كانت هنالك أهمية كبيرة تعلق على جوابي هذين السؤالين في هذه الشركة للأطعمة الجاهزة. فقد أدى الضغط الكبير الآتي من عملائها الكبار إلى حفزها على إعادة هندسة عملية إدارة العملاء (أو المبيعات و الخدمة). فقد دأبت الشركة في الماضي على تنظيم عملية المبيعات وفق مجموعة المنتجات، كأن تكون الكعك المحلى للكبار و الكعك المحلى للأطفال و القرايش (أو البسكويت الرقيق الهش الناشف). و وفقا لهذا التنظيم كان ثلاثة أو أربعة من مندوبي المبيعات المختلفين يقومون بزيارات إلى باعة التجزئة خلال أسبوع واحد، غير أن أيا منهم لم يكن يعلم ما قام به زملاؤه الآخرون من عمل مع العميل. كما أن منظمة الخدمة الميدانية للشركة، و التي كانت تعنى بمساندة مندوبي المبيعات من خلال حملات الإعلان التعاوني و الترويج و تقديم الخبرات في مجال التشجيع و الترفيع كانت مجزأة إلى مجموعة من الوحدات الوظيفية التي لم تكن لها صلات قوية تربطها بأي حساب أو مندوب مبيعات معين.

و قد تضمن التصميم الجديد للعملية فريقا سمي "فريق المبيعات و الخدمة المتكامل" الذي يكون فيه لممثلي المبيعات فريق شريك مخصص للمساندة الميدانية يتم اختيار أعضائه من أقسام الترويج و الإعلان و الترفيع، و يركز كل عضو في فريق المبيعات و الخدمة المتكامل على سوق جغرافي معين، و يقوم بمناولة جميع منتجات الشركة لباعة التجزئة في السوق. و ترتيب من هذا النوع يسهل الأمور بشكل كبير لباعة التجزئة من خلال مدهم بمجموعة ثابتة من الناس حتى يقوموا

معهم علاقة طويلة الأمد.

و قد قام فريق التنفيذ بعد استلامه لتفاصيلات فريق التصميم بالعمل لمدة ستة أسابيع بشكل متواصل على إضافة التفاصيل التي لم يتضمنها التصميم الأصلي. و قام الفريق في ذات الوقت بتطوير مواصفات برنامج التسمية الجديد بالحاسب الذي يحتاجه فريق المبيعات و الخدمة للمكاملة، و قام أيضا بكتابة المواد المستخدمة في تدريب المجموعة الاسترشادية الأولى. و قد تمت جدولة المشروع الاسترشادي للبدء في ثلاثة أشهر، غير أن فريق التنفيذ لم يكن واثقا بعد من إمكانية تطبيق العملية الجديدة. فقد بدا التصميم عظيمًا على الورق، غير أن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن العالم الفعلي يفرض على الدوام تعقيدات غير متوقعة، مثل جداول العطل الشخصية، و الاستثناءات المتمثلة في باعة التجزئة الذين يصرون على أن تسير الأمور وفقا لأهولتهم. و كل هذه الأمور لا يمكن توقعها بالكامل. كما أنه من المحال تقريبا الحصول على ردود فعل ذات مغزى لتصميم مجرد موصوف على الورق. و كانت الطريقة الوحيدة لتقرير صلاحية العملية من الناحية العملية تتمثل في جعلها عملية ملموسة. و قرر الفريق اختبار صلاحيتها من خلال إجراء عملية محاكاة كبيرة تتم على أرض الواقع، و ذلك من خلال لعب أدوار العملية الجديدة كي يتم اختبار التفاعلات الحيوية التي تجري بين العملاء و فريق المبيعات و الخدمة المكامل و أجزاء الشركة الأخرى. و لفرض اختبار تقبل الحل الميداني للعملية فقد اعتمد الفريق للقيام بتمثيل هذه العملية أمام "حضور" من العاملين الميدانيين.

و قد كان ذلك بمثابة نقطة التقاطع الحرج للفريق. فبعد أداء هذه المحاكاة أمام العاملين الميدانيين يتم أداء خطوتين رئيسيتين هما تطوير نظم المعلومات و تسريع عملية التنفيذ الاسترشادي للعملية الجديدة. و إذا كان هنالك من مشكلات مع

## حكايات من طريق الإعادة

العملية الجديدة فإن الفريق كان بحاجة إلى اكتشافها الآن من خلال المحاكاة لتفادي ضرورة إعادة تصميم للنظم، و تكوين لنطباع سيئ عن تصميم العملية بين أولئك العاملين الذين يراد منهم تبنيها.

و لغرض التحضير لعملية المحاكاة فقد قام الفريق بتقسيم غرفة اجتماعات كبيرة إلى عدة أجزاء ، و خصص زاوية منها لتمثيل مكتب مدير مخزن التجزئة، و زاوية أخرى تمثل مكتب المبيعات المحلي للشركة، في حين مثل المستودع حاوية ملفات صغيرة، و حلت منضدة محل المصنع. و مثلت منطقة قرب الحائط بيت مندوب المبيعات الذي يبدأ منه إدخال أنشطة البيع إلى الحاسب. و لغرض ضمان دقة عملية لعب الأدوار قام مندوبو المبيعات الخبراء في الفريق بالإنسان بمجموعة من الضوابط التي حددت سياق الأحداث التي سيتم محاكاتها و المواضيع التي ستطرح في النقاشات. و عمد الفريق أخيرا إلى اختيار الحضور لعملية المحاكاة. فقد كان للفريق حاجة إلى ممثلين من مختلف الأصعدة في الحقل مع أهمية التركيز على التمثيل الجغرافي الصحيح. فإذا ما نجحت تجربة المحاكاة، فإن هؤلاء الحضور سيتحولون إلى رسل يدعون إلى عملية الإعادة في طول الشركة و عرضها. كما شعر للفريق بأن من الحكمة أن يضم الحضور واحدا أو اثنين من "المشككين" من الذين عرفوا لقدامها مرة أخرى بعد كثير من الجهد الشاق و القلق. و قد تعلم منسق الإعادة من هذا الوضع درسا جيدا، حيث كانت الإعادة على وشك الفشل بسبب الحاجة إلى بعض غرف الاجتماعات. و قرر لنفسه أنه كان يتوجب عليه توقع حاجته إلى العاملين و إلى المرافق قبل أن تغدو هذه الحاجة أزمة، و أنه كان عليه العمل على حلها حتى قبل أن يتم تعريفها بشكل كامل. و لن يسمح لنفسه أن يحاول مرة أخرى إدارة الإعادة بالطريقة التقليدية من خلال التخطيط للخطوة الأولى فالتأني و هكذا، و أنه سيعمل من الآن فصاعدا "من اليمين إلى اليسار"، أي

أنه سيبدأ بالعمل من النهاية متوقفا ما سيحتاج إليه في نهاية الأمر، و من ثم يشروع بالعمل متحركا باتجاه الخلف. و يتضح من هذه التجربة بأن الشركة لم تكن وحدها في طور إعادة هندستها، بل أن عقلية العاملين فيها كانت تحت طائلة التغيير أيضا.

## ٢. أزمة للتحويل

كيف يمكنك بسرعة وبشكل فاعل تدريب و توجيه ١٢٠ من مهندسي الإعادة؟ فقد كانت هذه المهمة هي المحنة التي واجهتها قيادة الإعادة في شركة كبيرة للتقنية المتقدمة تقع على الساحل الغربي للولايات المتحدة، عندما كانت في طور التحضير للبدء بالإعادة. فقد عملت ثلاث فرق هي تنفيذ الطلبات و المشتريات و افتاء العملاء طيلة أربعة أشهر لتطوير مفاهيم لعمليات جديدة. و قد تم قبول توصيات هذه الفرق و تم تزويد فرق التنفيذ بالعاملين، و كانوا جاهزين للعمل. غير أنهم صادفوا مشكلتين تمثلت أولاها في عدم معرفة العاملين الجدد للكثير عن إعادة الهندسة بشكل عام، و عن التصميمات المعادة للعمليات الجديدة على وجه الخصوص. و ثانيهما كانت أنه كان يتحتم عليهم العمل مسوية كفرق. فقد عرف عن هذه الشركة عدم نجاحها في العمل الفرقي، إذ كانت المجهودات البطولية الفردية الصفة المميزة لطبيعة العمل فيها.

و قد تمركز الحل الذي جاءت به قيادة الإعادة على عقد اجتماع لثلاثة أيام خارج مركز الشركة كي يحضره جميع العاملين الجدد، و خصصت لتدريبهم ١٥ خبيرا من الذين قاموا بإعادة تصميم العمليات في الشركة. و قد حدد للبرنامج ثلاثة أهداف رئيسية هي تعليم كل عامل جديد المنهجية و الأساليب الأساسية لتنفيذ الإعادة، و مشاركتهم حلول إعادة التصميم، و البدء بعملية تحويل هذه المجموعة

## حكايات من طريق الإعادة

من أفراد متفرقين إلى فرق متماسكة.

و بعد الهدف الثالث أصعب الأهداف الثلاثة من حيث التحقيق، إذ كان يُعرف عن الشركة أخذها بمبدأ تشجيع المنافسة الداخلية فيها، و كان يُنظر إلى التعاون ما بين الوظائف المتعددة فيها كالتعاون مع العدو. و كان شعار ثقافة الشركة "العمل باتجاه الأعلى أو الخروج منها". و على هذا الأساس، فقد وجد العاملون الذين لم يكونوا يحسنون قطع حلوقهم غيرهم ملاذاً سريعاً و آمناً في ترك الشركة للعمل خارجها. و ليس عجباً أن يكون العمل الفرقي الإيجابي أمراً نادراً الحدوث في مثل هذه البيئة.

غير أن نجاح الإعادة كان يتطلب مستويات عالية من العمل الفرقي، إذ أن القدر الكبير من العمل كان بالإمكان إنجازه فقط من خلال تقليل التصارع الهادر للطاقت إلى الحد الأدنى و السماح للفرق الفرعية بحرية القيام بالعمل المتزامن. و لعل الأمر الأكثر أهمية كان يكمن في جعل كل فريق يركز على هدف واضح مشترك بفهمه، و يشترك في تحقيقه جميع أعضائه. و بناء فرق كهذه كان يتطلب وقتاً كافياً، و كانت الشركة بحاجة إلى البدء بتنفيذه في أسرع وقت ممكن.

و بعد أسبوعين من التحضير المكثف، قام أصحاب العمليات و قادة فريق التصميم بصياغة جدول أعمال للقاء الأيام الثلاثة خارج مقر الشركة و الذي كان يهدف إلى تحقيق جميع الأهداف الثلاثة للبرنامج المعد له.

و قد انصب التركيز في اليوم الأول على إعادة تصميم العمليات ذاتها، و قرر المنسق العام للإعادة ضرورة أن يفهم كل عامل جديد جميع التصميمات المعادة بدلاً من أن يفهم فقط جزء المشروع الذي يعمل عليه مباشرة، و ذلك لوجود العديد من الصلات و العلاقات المترابطة بين العمليات. و لإدراك هذه الغاية، فقد بادر أعضاء كل فريق لإعادة التصميم بعرض أفكارهم، و وصف كيفية

اختلاف العملية القديمة عن العملية للمابقة لمدة تسعين دقيقة. كما قامت مجموعات تقنية المعلومات و الموارد البشرية و إدارة للتغيير بتحديد دلالات التصميمات و خطط التنفيذ الأولى لها.

و تم وضع الجولة الأولى من أنشطة بناء الفرق بين هذه العروض عن التصميمات. و تم كذلك وضع كل فريق من الفرق الاثنى عشر حول طاولة مستديرة طيلة اليوم، و تم تخصيص منسق أو بان للفرق لكل طاولة. و لما كان العديد من أعضاء الفرق لم يكونوا يعرفون بعضهم البعض، فقد قام منسق الفرق بإدارة عدد من ألعاب التقديم كي يتم التعارف و كسر الحواجز بينهم. فقد قام كل عضو في الفريق مثلاً بإخبار الآخرين أربعة جمل عن نفسه، اثنان منهم صحيحة و الاثنان الأخرين غير ذلك. و كان على بقية الأعضاء فصل الحقيقة عن الكذب من خلال استخدامهم لإدراكهم و حدسهم، و من خلال تحدثهم مع العضو المعني.

و تم لاختتام اليوم الأول بعرض مثير بعد العشاء قدمه المدير التنفيذي الأول للشركة، و شرح فيه لمدة ساعة كاملة الجو التنافسي الذي دفع بالشركة إلى اللجوء إلى إعادة للهندسة، و عبر للحضور عن امتنانه لمشاركتهم في هذا المشروع الحيوي، و أكد على توفقه للحصول على نتائج سريعة لهذا الجهد.

و قد تم تخصيص اليوم الثاني لفهم خارطة طريق الإعادة و للتدريب على منهجية تنفيذها.

غير أن الحدث الرئيس لهذا اليوم، و ربما اللقاء بأكمله، كان نشاط الأمسية المتمثل في مسابقة بناء نماذج طائرات شراعية. فعند اجتماع مجموعة التخطيط بعد أسبوع من نقضاء للقاء بغرض تقييمه، كان هنالك إجماع بأن تمرين بناء الفرق كان قد فاق من حيث نجاحه كل توقعاتهم.

و قد شمل تمرين بناء الطائرة الشراعية الذي أقيم في فندق سنان

## حكايات من طريق الإعادة

فرانسييسكو حوالي ١٢٠ مشاركا كونوا اثنا عشر فريقا، تحلقوا جميعهم حول طاولات في صالة اكتظلت بهم.

و اشتمل الجمع على مهندسين إلكترونيين و مبرمجي حاسب و مديريين تنفيذيين للتسويق كانوا يعملون بشكل محموم في بناء الطائرات الشراعية، حيث كانوا يقومون بقطع ألواح خشب البازا القوي و الخفيف الوزن، و يعملون على اختبار أنماط طيرانها، و يسرقون أفكار بعضهم البعض، و بشريون الكثير من المشروبات الباردة. و كانت موسيقى فلم "الطيار المقاتل الأول" تصدح في القاعة من عدد من مكبرات الصوت التي وضعت في مواضع متميزة. و كان الجو السائد مفعما بالطاقة و الحماس الذي يقرب من الفوضى، تماما كما هو حال الإعادة ذاتها. و قد عهد لكل فريق بناء طائرة شراعية لمسابقة اليوم التالي. و كان لهذه المسابقة هدفان، أولهما المساعدة في بناء الفرق، و تشجيع الفرق على حل المشكلات بطرق مبتكرة. و قد أعطي لكل فريق نفس المجموعة من أجزاء الطائرة الشراعية لتكسيبها، و كان للتحدي بنطوي على كيفية استخدام الفريق لها. و قد سمح لكل فريق بالقيام بعدة اختبارات لقدره طائرته على التحليق. و كانت صيحات التشجيع تنطلق في القاعة عندما ينجح أحد النماذج في الطيران، في حين تقابل المحاولات الفاشلة بالتهدد المعبر عن المواساة. و قد استمرت جلسة الطيران التجريبي حتى بعد منتصف الليل.

و امتاز صباح اليوم التالي بذات النشاط و الحماس. و كانت للكمية المتنوعة من الطائرات (و كذلك مقدراتها على الطيران) تأثير العجب، إذ تراوحت من الطائرات الشراعية الأنيقة إلى طائرات فارغة الجوف عظيمة الأجنحة، و كانت إحداها التي تشبه القرص أن تطيح برؤوس بعض الحاضرين عندما أطلقت نظرا لكبرها و لثقل وزنها. و تم في نهاية المسابقة إعلان فوز الجميع، برغم أن

الطائرات التي حققت مدى طيران تجاوز الخمسين ياردة كانت قد حصلت على جوائز خاصة.

و قام المنسق العام للإعادة في عصر ذلك اليوم و بعد حفل توزيع الجوائز بترؤس جلسة مناقشة حول العلاقة بين تمرين بناء الطائرات الشراعية و إعادة الهندسة. و قام الحضور بمناقشة ماهية ما تعلموه عن العمل مسوية و كيفية شعورهم عند تعاونهم مع "العدو"، أي الفرق الأخرى المنافسة لهم، و كيف أن بناء طائرة شراعية تستطيع التحليق كان أشبه بالتحدي الذي يستحيل تحقيقه، و كيف أنه كان عليهم استخدام مهارات فريدة من نوعها لكل عضو في الفريق، و كم كان شعورهم بالإحباط و الصدمة عندما تلقوا مهمة يعوزها الترتيب، و الكثير من الأمور الأخرى.

و بعد انقضاء اللقاء شعر المنسق العام للإعادة و العاملين معه بأنهم حققوا جهدا طيبا في تحقيق أهدافهم، فقد ساعد للتدريب على عملية إعادة تصميم عمليات الشركة و المنهجية التي اتبعوها في تهيئة الجو لتنفيذ الإعادة. و لعل الأهم من ذلك هو أن التركيز على بناء الفرق قد نجح في وضع الأسس لعمل فرقي فاعل برغم أنه كان مخالفا بشكل جوهري للتوجه القائم في الشركة و الذي كان يستند إلى مبدأ المبادرة الفردية في تنفيذ العمل داخل الشركة. غير أنهم أدركوا أن عليهم عمل الكثير من أجل جعل العمل الفرقي المعيار الجديد لثقافة الشركة، و أن ما قاموا به كان خطوة على الطريق الصحيح. و بهذا يكون تمرين بناء نماذج الطائرات الشراعية قد برهن على أنه دواء ناجح لشركة كانت معتادة على الطعن في الظهر.

### ٣. أزمة العلومسية و الاختبار

بعد سنة أسابيع من بدء التنفيذ لم يكن قائد الفريق بعد متأكدا من سؤاليين



## حكايات من طريق الإعادة

أساسيين، أولهما يتعلق بصلاح تصميم العملية الجديدة للعمل من عنده، و ثانيهما أنه إذا ما نجح التصميم الجديد في العمل، فهل سيكون محل رضا العاملين الميدانيين أم أنه سيكون مثار سخطهم. و قد كانت هنالك أهمية كبيرة تُعلق على جوابي هذين السؤالين في هذه الشركة للأطعمة الجاهزة. فقد أدى الضغط الكبير الآتي من عملائها الكبار إلى حفزها على إعادة هنسة عملية إدارة العملاء (أو المبيعات و الخدمة). فقد دأبت الشركة في الماضي على تنظيم عملية المبيعات وفق مجموعة المنتجات، كأن تكون الكعك المحلى للكبار و الكعك المحلى للأطفال و للقرائش (أو البسكويت الرقيق الهش للثقف). و وفقا لهذا التنظيم كان ثلاثة أو أربعة من مندوبي المبيعات المختلفين يقومون بزيارات إلى باعة التجزئة خلال اسبوع واحد، غير أن أيا منهم لم يكن يعلم ما قام به زملاؤه الآخرون من عمل مع العميل. كما أن منظمة الخدمة الميدانية للشركة، و التي كانت تُعنى بمساندة مندوبي المبيعات من خلال حملات الإعلان التعاوني و الترويج و تقديم الخبرات في مجال التشجيع و الترفيع كانت مجزأة إلى مجموعة من الوحدات الوظيفية التي لم تكن لها صلات قوية تربطها بأي حساب أو مندوب مبيعات معين.

و قد تضمن التصميم الجديد للعملية فريقا سمي "فريق المبيعات و الخدمة المتكامل" الذي يكون فيه ليمثلي المبيعات فريق شريك مخصص للمساندة الميدانية يتم اختيار أعضائه من أقسام الترويج و الإعلان و الترفيع، و يركز كل عضو في فريق المبيعات و الخدمة المتكامل على سوق جغرافي معين، و يقوم بمناولة جميع منتجات الشركة لباعة التجزئة في السوق. و ترتيب من هذا النوع سييسل الأمور بشكل كبير لباعة التجزئة من خلال مدهم بمجموعة ثابتة من الناس حتى يقوموا معهم علاقة طويلة الأمد.

و قد قام فريق التنفيذ بعد استلامه لتفاصيلات فريق التصميم بالعمل لمدة

سنة أسابيع بشكل متواصل على إضافة التفاصيل التي لم يتضمنها التصميم الأصلي. و قام الفريق في ذات الوقت بتطوير مواصفات برنامج التسعيرة الجديد بالحاسب الذي يحتاجه فريق المبيعات و الخدمة المتكاملة، و قام أيضا بكتابة المواد المستخدمة في تدريب المجموعة الاسترشادية الأولى. و قد تمت جدولة المشروع الاسترشادي للبدء في ثلاثة أشهر، غير أن فريق التنفيذ لم يكن واثقا بعد من إمكانية تطبيق العملية الجديدة. فقد بدا للتصميم عظيمًا على الورق، غير أن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن العالم للفعل يفرض على الدول تعقيدات غير متوقعة، مثل جداول العطل الشخصية، و الاستثناءات المتمثلة في باعة التجزئة الذين يصرون على أن تسير الأمور وفقا لأهوائهم. و كل هذه الأمور لا يمكن توقعها بالكامل. كما أنه من المحال تقريبا الحصول على ردود فعل ذات مغزى لتصميم مجرد موصوف على الورق. و كانت الطريقة الوحيدة لتقرير صلاحية العملية من الناحية العملية تتمثل في جعلها عملية ملموسة. و قرر الفريق اختبار صلاحيتها من خلال إجراء عملية محاكاة كبيرة تتم على أرض الواقع، و ذلك من خلال لعب أدوار العملية الجديدة كي يتم اختبار التفاعلات الحيوية التي تجري بين العملاء و فريق المبيعات و الخدمة المتكامل و أجزاء الشركة الأخرى. و لفرض اختبار تقبل الحقل الميداني للعملية فقد اعتزم الفريق القيام بتمثيل هذه العملية أمام "حضور" من العاملين الميدانيين.

و قد كان ذلك بمثابة نقطة للتقاطع الحرج للفريق. فبعد أداء هذه المحاكاة أمام العاملين الميدانيين يتم أداء خطوتين رئيسيتين هما تطوير نظم المعلومات و تسريع عملية التنفيذ الاسترشادي للعملية الجديدة. و إذا كان هناك من مشكلات مع العملية الجديدة فإن الفريق كان بحاجة إلى اكتشافها الآن من خلال المحاكاة لتفادي ضرورة إعادة تصميم النظم، و تكوين لطباع سيئ عن تصميم العملية بين أولئك

## حكايات من طريق الإعادة

للعاملين الذين يراد منهم تبنيها.

ولغرض التحضير لعملية المحاكاة فقد قام الفريق بتقسيم غرفة اجتماعات كبيرة إلى عدة أجزاء، وخصص زاوية منها لتمثيل مكتب مدير مخزن للتجزئة، و زاوية أخرى تمثل مكتب المبيعات المحلي للشركة، في حين مثل المستودع حاروية ملفات صغيرة، و حلت منضدة محل المصنع. و مثلت منطقة قرب الحائط بيت مندوب المبيعات الذي يبدأ منه إدخال أنشطة البيع إلى الحاسب. و لغرض ضمان دقة عملية لعب الأدوار قام مندوبو المبيعات الخبراء في الفريق بالإتيان بمجموعة من الضوابط التي حددت سياق الأحداث التي سيتم محاكاتها و المواضيع التي ستطرح في النقاشات. و عمد الفريق أخيرا إلى اختيار الحضور لعملية المحاكاة. فقد كان الفريق بحاجة إلى ممثلين من مختلف الأصعدة في الحقل مع أهمية التركيز على التمثيل الجغرافي الصحيح. فإذا ما نجحت تجربة المحاكاة، فإن هؤلاء الحضور سيتحولون إلى رسل يدعون إلى عملية الإعادة في طول الشركة و عرضها. كما شعر الفريق بأن من الحكمة أن يضم الحضور ولدا أو اثنتين من "المشككين" من الذين عرفوا بمعارضتهم الشديدة للتصميم المقترح. فقد مثلت هذه المحاكاة فرصة لإقناع هؤلاء المنهكمين بجذوى التصميم الجديد، أو في الأقل تحييدهم إذا تعذر إقناعهم. و يمثّل لضعف الإيمان هنا في إعطاء المقومين فرصة لتلقي معلومات دقيقة عن العملية الجديدة حتى يكون بوسعهم فهم ما كانوا يعارضونه، بدل تخبطهم في أوهام خيالاتهم. كما حرص الفريق علّوة على حصوله على ردود أفعال العاملين على سماع الأفكار المتعلقة بإدخال التحسينات على التصميم، و ظن أعضاءه أن الاختبار المعتمد لن يوفر معلومات التغذية المستعادة فحسب، بل أنه سيمساهم أيضا في غرس شعور بالتملك لدى الحضور.

و تمت دعوة اثنا عشر مندوب مبيعات ميداني إلى الاختبار، و كان مسن

الحيوي تحديد التوقعات الصحيحة. فقد تم إخبار الحضور بأن ما يروونه لم يكن نظاما متكاملًا بل عملاً في طور التطوير، وبدأت عملية المحاكاة بملدوب مبيعات في مكتب العميل ومرت بالتخاطب اللمطي الذي يتضمن مراجعة المبيعات السابقة وعمليات الترويج القائمة و تقديم المنتجات الجديدة. و كان الفريق بحاجة إلى معرفة استعداد مندوب المبيعات التابع لفريق المبيعات و الخدمة المتكامل للنجاح في تغطية المدى الموسع للمنتجات و الفترة الزمنية التي سيستغرقها الاجتماع (حيث أن لدى مديري المخازن في الغالب القليل من الوقت لصرفه مع مندوبي المبيعات) و قدرة المحاسب الذي يحمله المندوب معه في التعامل مع متطلبات السرعة و البيانات المطلوبة للعملية الجديدة للمبيعات.

كما تضمنت عملية لعب الأنوار عملية قيام مندوب المبيعات بالاتصال بمكتب المبيعات المحلي للحصول على الموافقة للسماح لبائع التجزئة بتعميم تخفيض الأسعار من منتج إلى آخر. و نظرا لوجود عدد أقل من مستويات المراجع الإدارية للمبيعات في التصميم الجديد المعاد، فقد كان الفريق بحاجة إلى معرفة كيفية عمل ذلك و ما إذا كان سيعمل أم لا. كذلك فإن الفريق كان بحاجة إلى معرفة مدى إمكانية عبور مندوب المبيعات على المدير، و كذلك عدد النداءات التي كان بإمكان مدير محلي واحد التعامل معها.

كذلك قام الفريق بعمل نموذج للقاء موسع بين مندوب للمبيعات و بين فريق المبيعات و الخدمة المتكامل الذي يعود إليه لتقييم كيفية تعاونهم، و للتحقق فيما إذا كانت التغيرات في التعويض (و هو الراتب الذي يعتمد على أداء الفريق و الذي يؤخذ من مقدار الأرباح التي يحققها) سيساهم في تخفيف المداوة التقليدية التي تقوم بين الأقسام المختلفة في الشركة. و شملت جوانب المحاكاة أيضا الطلبات الواردة إلى المستودع للإيفاء بمتطلبات عميل فريدة من نوعها أو الطلبات التي

## حكايات من طريق الإعادة

توجه إلى المصنع لتخصيص زمن إنتاج معين لتصنيع منتج ذات نسبة مبيعات عالية. و قد تم أداء الجزء الأخير من عملية المحاكاة في "بيت" مندوب المبيعات، و تم فيه التحقق من قدرة إرسال البيانات من حاسبه المحمول باليد إلى حاسب الشركة بواسطة خط هاتفي. كما كان من الضروري أيضا التثبت من قدرة هذا الحاسب على تحمل الأشكال المختلفة من الاحتمالات التي قد تطرأ عليه نتيجة تعرضه للعبث من قبل عائلة المندوب. و قد مر اختبار إقامة الاتصال بنجاح، غير أن الحاسب تعطل نتيجة لاختبار رهيب قامت به ابنة المندوب التي تبلغ السنتين من العمر حيث قامت بوضع زبدة الفول السوداني في محرك الأقراص.

و قد شارك الحضور طيلة وقت المحاكاة بشكل فاعل في طرح الأسئلة و توفير التغذية المستعدة للمعلومات لما يحدث بالفعل في الميدان. و لم يكن الحضور ينفرون عن الإعادة حتى حضورهم المحاكاة إلا ما سمعوه عنها في العروض الإدارية أو من الإشاعات أو من قراءاتهم في مجلة للشركة. و قد أدهشهم أن العديد منهم أعجبوا بالأسلوب الجديد، إذ كان بمقدورهم رؤية كيفية إسهام هذا الأسلوب الجديد في التخلص من العديد من التعقيدات التي كانوا هم و عملائهم يعانون منها. كما أنهم أعجبوا كذلك بالنظام الجديد للتعويض و التركيز الجديد على الحسابات المنظمة وفقا للمناطق الجغرافية لعملهم. و لعل من النتائج الثانوية للمحاكاة و التي أدرك مغزاها الحضور هي أن أكثر أعضاء فريق المبيعات و الخدمة المتكامل سيقتلون إلى حد كبير من حاجتهم إلى الذهاب إلى مكتب المبيعات الإقليمي لإكمال أعمالهم التي كانوا يحتاجون إلى إكمالها في السابق في المكتب، حيث أن بإمكانهم أدائها و هم في بيوتهم. و كان جميع أعضاء الفريق مرتاحين لفكرة قضاء وقت أطول مع عائلاتهم. و لم يكن الطابع المسيطر على اللقاء تصادما برغم طرح الحضور للعديد من الأسئلة الصعبة، و قاموا بتحدي الافتراضات التي جاء بها

الفريق في كل جانب من جوانب النقاشات التي دارت في اللقاء، بل امتاز في واقع الأمر و مرور الوقت خلال يوم اللقاء بالطابع التعاوني المنعم بالود. و كلما تمت ملاحظة و قبول اقتراح من أحد المندوبين الميدانيين، زاد تعلق المندوبون الشخصي بالتصميم الجديد و تأييدهم له. و في ختام اللقاء وزع أعضاء الفريق القمصان الرياضية التي تحمل اسم الفريق على الحضور، و أعطوهم أزرارا دعائية و أكواب قهوة لزملائهم الآخرين من الذين لم يحضروا.

و قد أدرك الفريق عند قيامه بمراجعة ما تم إنجازه في المحاكاة أنهم حققوا نجاحا يفوق كل توقعاتهم، إذ أن التصميم برز قويا بعد اجتيازه مرحلة الاختبار و التمهين، و أصبح يمتلك فوجا جديدا من الدعاة له، كما أن الخبرة التي حصلوا عليها من عملية وضع نموذج عامل للميدان ستكون ذات قيمة عالية لضمان نجاح مشروع التنفيذ الاسترشادي للعملية الجديدة. غير أنهم أدركوا أيضا عند استرجاعهم ما وقع من أحداث خلال يوم المحاكاة أنهم اقتصروا خطأ واحدا هو أنهم لم ينبهوا الحضور إلى عدم لبس البدلات بالتأكيد، حيث جاعوا جميعا باللبس الرسمي، في حين أن أعضاء فريق الإعادة، جزاهم الله خيرا، كانوا في الأكل يلبسون الأحذية.

#### ٤. أزمة التكامل

كان المنسق العام للإعادة و مجموعة الإعادة التابعة له في شركة كبيرة للمنتجات الصناعية يولاهون مشكلة كبيرة لم تكن متوقعة، إذ أنهم ابتدعوا جهد الإعادة قبل ستة أشهر بتركيز على تحسين مجموعة معقدة من الصلات البيئية التي كانت تربط الشركة بعملائها. فبرغم امتلاك الشركة لأكثر من مائة ألف منتج تقع في صنفين رئيسيين من المنتجات، و لقنوات توزيع متعددة و لعدد كبير من العاملين

## حكايات من طريق الإعادة

الذين يقومون بالاتصال و المساعدة علاوة على التخابط مع عملائهم، غير أن عملياتهم الميدانية كانت بصراحة في حالة من الفوضى العارمة. و لتصحيح هذا الحال قامت الشركة بإطلاق مبادرتين رئيسيتين للإعادة أولهما و أهمهما استهدفت تكامل جميع عمليات خدمة العملاء المتفرقة، و ثانيهما التي ابتدأت قبل أربعة أشهر مضت ركزت على مساعدة المبيعات. و كان يقوم على تنفيذ كل جهد منهما مجموعة من فرق التصميم و للتنفيذ المترابطة.

و تمثلت المشكلة التي ولجعت عملية الإعادة عدم الاتساق الداخلي، إذ أن أي من الفريقين لم يكن يعرف الآخر، و قام كل منهما بإعادة تصميم نفس العمل الذي استهدف المهندس الميداني، غير أن كل منهما أدى العملية بشكل مختلف عن الآخر. فقد قام أحد الفريقين بتحسين المهارات الفنية المطلوبة من المهندس الميداني، و زاد من مدى مسؤوليات منصبه، بينما قام الفريق الآخر بوضع تركيز أكبر على وحدة مساندة مركزية للمبيعات. و لم يكتشف أعضاء الفريقين هذه التناقضات إلا بطريق الصدفة عندما قاموا بعد لعب كرة التمس بالجلوس مسوية لتناول المرطبات و قاموا بمناقشة تصميماتهم سوية.

و بعد يومين عرضت المشكلة على المنسق العام للإعادة و موظفيه. و في اجتماع حضره الفريقين تم مناقشة القضية و حلها بسرعة. غير أن السؤال الأكبر و الأكثر خطورة كان يكمن في العدد المحتمل للتناقضات الأخرى الخفية في العديد من أنشطة الإعادة الأخرى. فحتى ذلك الحين، كان المنسق و موظفوه يعملون بجد و حماس في التخطيط للتنفيذ و في تقديم عروض حالات جدوى المشروعات المحتملة و في أنشطة الاتصال، غير أنهم أهملوا المنظور الكبير على مستوى الشركة، إذ لم يكن باستطاعة أحد أن يحدد بواقعية عدد المشكلات المحتملة التي كانت بانتظارهم.

و نظرا لخطورة هذا الوضع فقد شرع موظفو المنسق العام بتحديد جميع الأوجه المحتملة للتناظر أو التداخل أو وجود الثغرات بين العمليتين، و اكتشفوا بشكل سريع وجود أكثر من خمسين مشكلة تكامل ممكنة. فقد وجدوا مثلا بأن الفريقين كانا يعملان على تصميم نظامين للمعلومات مختلفين بالكامل ورغم أنهما سيستخدمان من قبل نفس المستخدمين، إذ كان أحدهما يتطلب قبرا كبيرا جدا من ذاكرة الحاسب الشخصي بحيث يتعذر تشغيل النظام الآخر معه في ذات الوقت. كما يستخدم كل من البرنامجين وصلا بينيا مختلفا تماما مع المستخدمين، إذ يستخدم الأول قوائم الخيارات المنزقة إلى الأسفل، في حين يعمل الآخر بالأوامر العادية. كذلك قام الفريقان بالتعاقد مع مؤسستين مختلفتين للتدريب، في حين أنه كان بمقدورهما بسهولة استئجار مؤسسة واحدة و بتكلفة أقل. كما ظهر أيضا بأن الفريقين قد جاءا بالتراضات مختلفة جنريا عن القدر المطلوب من تفويض العاملين. و عندما أصبح المنسق العام على علم بجميع هذه التناقضات، فقد خلص إلى أن فريقى الإعادة و الفرق الفرعية التابعة لكل منهما لم يكونا يتكلمان إلى بعضهما البعض.

فلقد كان لكل من الفريقين هدف واضح ذاتي الاكتفاء مثل "إنتاج تصميم جديد بشكل اختلاف جوهريا عن التصميم القديم خلال أربعة أشهر" و "الاستعداد للقيام بالتنفيذ الاستراتيجي بحلول منتصف شهر سبتمبر". و نظرا لهذه المواعيد الأخيرة للأداء و الضغط المستمر الموجه عليهم، فقد عمد الفريقان إلى الانكفاء على نفسيهما و التركيز بشكل ضيق على المهمات الموكولة إليهما، متجاهلين، بطبيعة الحال، القضايا الأثمل و الأوسع، إذ لم يكن لدى أعضاء الفريقين أي فرصة لمزيد من الاجتماعات. و قد زاد من تعاقم الموقف تواجد الفرق في الغالب في أبنية مختلفة، و حتى في مدن مختلفة. فلم يكن هنالك آلية رسمية عاملة



## حكايات من طريق الإعادة

تسهيل عملية للتشارك بالمعلومات بينهما.

و قد قرر موظفو المنسق العام بأن امامهم مشكلتان مختلفتان، تتمثل  
أولاهما بحل قضايا التكامل التي تزيد على الخمسين، و ثانيهما الإتيان بالثبة  
يستطيع الفريقان من خلالها التخابط و حل للقضايا بسرعة حتى يتجنبوا وقوع  
التناظر بين عملهما في المستقبل.

و لغرض حل المشكلة الأولى قام المنسق العام بإبتداء سلسلة من  
الاجتماعات المكثفة الطارئة، و ركزت الجولة الأولى فيها على الجوانب الإنسانية  
للإعادة و تم فيها مناقشة جميع أوجه نظام الأعمال التي جاءت به الإعادة، مثل  
تصميم الشغلات و المسافات الوظيفية و الثواب و التعويض و الاستقلال الشخصي  
و غيرها من الأمور. و تم في كل حالة جذب الوقع الذي أحدثه جهدا الإعادة على  
جميع فئات العاملين إلى السطح و إعادة النظر فيه. و قد تم حل جميع أوجه  
التضارب بين الفريقين "بتسهيل" من المنسق (أو تدخله الحاسم في بعض الأحيان).  
و ركزت الجولة الثانية بدورها على مناقشة نظم المعلومات، في حين اهتمت الثالثة  
بالجدول، و الرابعة بإدارة التغيير. و استغرقت هذه الاجتماعات أسبوعين تم في  
نهايتها حل أكثر المشكلات على المدى القصير.

و لغرض منع هذه المشكلات من الحدوث مرة أخرى قام المنسق بإقامة  
عدد متنوع من الآليات لإجبار الفريقين على التخابط و حل للقضايا المتعلقة بشكل  
منضبط. و كان من أهم هذه الآليات مجل القضايا اليومي و الذي هو من حيث  
الجوهر نظام للبريد الإلكتروني ذو شكل موحد للرسائل. فعند الساعة الرابعة  
عصرا يقوم كل فريق بغض النظر عن المهام التي يعمل عليها بإداء مهمتين،  
أولهما إدخال القضايا التي تم حلها أو القرارات التي تم اتخاذها، علاوة على أي  
قضايا أو أسئلة استجبت، و ثانيهما الاستجابة لأي أسئلة يطرحها الفريق الآخر. و

قد عمدت بعض الفرق إلى مقاومة هذا الأسلوب الجديد في العمل ناعثة إياه بوقت التبديد، غير أنهم ما لبثوا أن اكتشفوا خطاهم كما عبر عنه المنسق العام. و قام المنسق أيضا بإقامة سجل للمحفوظات بالحاسب للقضايا التي يحلها كل فريق بغية جعلها في متناول الفرق الأخرى. كما تم ترتيب لقاءات لمناقشة برامج الحاسب المشتركة، و كان على كل فريق أن يحفظ في ملفه الأسبوعي ملخصات لحالة مشروعه و التي يجب توزيعها على الجميع، حتى يصبح بالإمكان ضبط توقيت جداول عمل الفرق.

و برغم أن تدخلات المنسق العام أدت إلى تباطؤ جهد الإعادة لبعض الوقت غير أنها أدت في نهاية المطاف إلى سرعة إنجازه. و كان من الضروري تجنب العمل المعاد خلال فترة تنفيذ العمليات الجديدة. و الدرس الذي نستنبطه من هذه الأزمة هو أن تبني المنسق العام لسياسة المجابهة الجزرية للمشكلات قد ساهم بشكل كبير إلى تقليل عدد معضلات التكامل التي كان بإمكانها إلحاق الضرر بجهد الإعادة و حتى تكميره.

## ٥. أزمة الخسارة

أحست مديرة الشؤون المالية في شركة أدوية كبيرة بخياط من المشاعر عندما كانت تسمع إلى تقرير أعده فريق التخطيط الاستراتيجي. فقد كانت مسرورة لسماعها بأن المشكلات الفنية المتعلقة بإعادة هندسة عملية الإقتال المالية قد تم حلها، غير أنها أدركت بأن دمج العمليات المالية الميدانية سيؤدي لا محالة إلى فقدان الكثير من العاملين لأعمالهم.

فقد كان هذا الفقدان في الأعمال حتمي إلى حد ما، إذ أن عملية الإغلاق المالي تطلبت استخدام ٤٥٠ موظفا في خمس و عشرين منطقة و أربعة أقسام

## حكايات من طريق الإعادة

علاوة على المقر الرئيس للشركة. و قد شخص فريق إعادة الهنسة المالية بأن العملية كانت تعوزها للكفاءة، و حتى أنها لم تكن ضرورية. فلو كان بمقدور الشركة أن تفصل بين الإغلاق القانوني الذي تفرضه الحكومة في كل ربع من السنة و بين الإفقال الشهري و تقوم بجميع عمليات الدمج المالي في مقر الشركة، فإن بمقدورها دمج العديد من مكاتبها الميدانية، و أن تعمل في ذات الوقت على تلبية متطلبات جهات التنظيم الحكومية و قواعد المراقبة الداخلية فيها.

و اقتنعت مديرة الشؤون المالية بأن عليها أن تحزم أمرها و تتحول من التأمل إلى التخطيط، و كانت اهتماماتها إنسانية من جهة، نظرا لأنها كانت تعرف العديد من الموظفين الميدانيين شخصا، و فنية من جهة أخرى لأنها أرادت أن تدبر فترة التحول الصعبة هذه بافضل الأساليب التي تضمن احترام العاملين مع عدم التفريط بفاعليتها كإدارية مسئولة.

و نظرا للصيت الواسع للإعادة فقد أدركت المديرة بأنه ان يمضي وقت طويل قبل أن يعرف الجميع بالتصميم الجديد و تبعاته. و كان عليها أن تقوم بما يلزم لتجنب حدوث هياج بين العاملين في الشركة. و قررت هي و المدير التنفيذي الأول للشركة إصدار إعلان يعمم في جميع أنحاء الشركة عن خطة الإعادة، إذ أنه لم يعد ممكنا الإبقاء على سريتها ذلك أن مروجي الإشاعات سيمارعون إلى نشرها على أي حال.

و قررت المديرة أن تقوم بهجوم على ثلاثة محاور، إذ كان عليها أولا إعلام المنظمة المالية في الشركة بأكملها عن التصميم الجديد و عن جوله الزمني و الأسباب التي دعت إليه. و لتحقيق هذا الغرض قامت للمديرة بتصميم مجموعة دقيقة الإيقاع من المخاطبات "المتسلسلة". و كتبت بمعونة فريق الإعادة و ألقت خطابا في المديرين الماليين الكبار في الشركة أثناء عقدهم لاجتماعهم للربع

فصلي. و قامت أيضا بإعطائهم منشورات لتوزيعها على موظفيهم عند رجوعهم إلى مقرات أعمالهم تضمنت نسخة من العرض الإعلامي الذي قدمته و دليلا لتقديمه، علاوة على توفير اجوبة على الأسئلة التي تدور في الأكر في أذهان العاملين الماليين في الشركة. و كلفت المديرين الكبار بتدريب الإداريين تحت إمرتهم على كيفية إعلام موظفيهم على جميع المستويات الإدارية في المنظمة المالية للشركة، حتى يعلم الجميع عن خطة الإعادة بشكل سريع، و لعل الأهم هو أن باتيهم الخبر من شخص يعرفونه.

أما المحور الثاني فقد تضمن مجموعة من خطط الطوارئ الخاصة بالعاملين. و لعل أفضل قرار اتخذته المديرية هو أن خطط إعفاء الناس من مناصبهم لم تكن لتبدأ قبل مرور سنة من تاريخ صدور مذكرة الإعفاء، حتى تعطي الجميع قدرا كافيا من الوقت لحزم أمرهم و للحصول على عمل في جهات أخرى. كما أنها أوعزت إلى جميع مديريها الماليين الكبار بتحديد أفضل عاملينهم أو أولئك الذين يرغبون الاحتفاظ بهم. ثم أعدت جدولا حتى تقوم بالاتصال بهم شخصيا و تعلمهم بشكل غير رسمي بأن لا يجزعوا و أنها تضمن لهم أعمالهم بغض النظر عما يستجد من أمور. كما قامت كذلك بالاتصال بالعديد من وكالات التوظيف المؤقت المتخصصة في العمل العالي لرفدها بالعاملين الماليين إذا ما حصلت استقالات فجائية للعاملين لديها.

و على المحور الثالث قامت المديرية و المدير التنفيذي الأول للشركة بإعداد "مذكرة زرقاء" تقليدية كي توزع في أنحاء الشركة لإعلام جميع العاملين فيها بالتطورات المستجدة، و أرادت لهذه المذكرة أن تعمم بالسرعة الممكنة حتى تصلهم بعد إكمال العمل على المحورين الأوليين.

و اتسم رد فعل الجميع تقريبا بعد توزيع المذكرة الزرقاء بالهدوء. و برغم

## حكايات من طريق الإعادة

أن العاملين كانوا يتجمعون حول مبردات الماء بشكل طبيعي لمناقشة التغييرات غير أنه لم يكن هنالك ذعر أو هياج كالذي يحدث عادة مع إجراءات الفصل أو تصغير حجم الشركات في الشركات الأخرى، ذلك أن الأخبار لم تكن في الواقع جديدة لأن معظم المسؤولين الرئيسيين كانوا يعلمون جيدا ما يجري من أمور، و كانوا فقط ينتظرون إعلانها على الملأ بشكل رسمي.

و كانت المديرية قد اتخذت قرارا حيويا قطعت على نفسها العهد على عدم الكذب على الناس و لا حتى طمأنتهم بالنصاف الحقائق بشكل زائف. فقد أخبرتهم بالوضع كما هو من دون مواربة، إذ قالت لهم بأن منظمة المال داخل الشركة كانت تعاني من عملية مالية معقدة و عالية التكلفة. و كان لزاما على الشركة أن تجد حلا حتى تحول المال الذي تستهلكه العملية إلى مساندة عدد أكبر من الأنشطة المضنية للقيمة في الشركة. و قد أتت الأمانة أكلها، إذ أنه برغم الألم و الصعوبة اللتان جابهتا بعض العاملين فإن البيانات المفتوحة و الصداقة أسهمت في بناء جو من الثقة في جميع أرجاء الشركة.

و قد أحس الناس بأن الشركة قد بدأت بإخبارهم الحقيقة و أنها كانت مهتمة بمستقبلهم. و قد ساهمت هذه التجربة إلى حد ما في تحديد بداية عقد جديد بين العاملين و الإدارة. فقد كانت الحقيقة و بخاصة المرة منها نادرا ما تكشف للعاملين بشكل مفتوح و بتوقيت مناسب. و قد شعر العاملون الذين كانوا سيفقدون أعمالهم بأنهم قد حصلوا على عرض يتسم بالعدل الواضح و كان بمقدورهم ترك الشركة دون ما غضب أو شعور بالمرارة. و قد فهموا أيضا بأنه لم يكن بالإمكان أن يتسع المكان للكل في ظل العملية الجديدة.

و بهذا تكون المديرية المالية الأولى للشركة قد نجحت ثلاثة مرات، إذ أنها لم تنجح في حل البعدين "الصعب" و الإنساني للمشكلة فحسب، بل إنها منحت

الشركة إرثا من الثقة التي منوذي عند المحافظة عليها إلى مكاسب جمة لأمد بعيد.

### ٦. أزمة أولويات الإنقاذ

كان المصرف موضع الدراسة قد واجه مصاعب في تجارته، و كان برنامج إعادة الهندسة فيه يعاني بعض آثار هذه المصاعب. فبمرور الوقت تخلص هذا المصرف الذي كان مركزا ماليا عن دوره كمقرض و أصبح متاجرا بشكل متزايد. و قد حققت هذه السياسة لعدة سنوات أرباحا عالية، غير أن الذي يعيش بالسيف ما يلبث أن يهلك بنصله. فقد ساهم التغير المفاجئ في نسب الفائدة و مجموعة من الخيارات السيئة التي قام بها أحد كبار المتاجرين في المصرف (و الذي لم يعد يعمل فيه) إلى خسارة المصرف للكثير من المال. و كان على الجميع أن يشدوا أحزمتهم، و لم تشكل فرق الإعادة استثناء من هذه القاعدة. فحقيقة أن الإعادة كانت قادرة على أن تحتفظ حتى و لو بقدر قليل من التمويل يدل على سجل مسارها الناجح. فقد حققت عمليات التنفيذ الاستراتيجي للثلاث مقاييس أدائها المطلوبة و كانت التوقعات لمرحلة التنفيذ النهائي تبدو إيجابية. غير أنه لم يكن هناك ما يكفي من المال لإكمال جميع المشروعات.

و بعد أسبوع واحد من إعلام المنسقة العامة للإعادة بتقليل كبير في تمويل مشروعات الإعادة، عقدت اجتماعا استغرق يومين مع عامليها و قادة مشروعات الإعادة الثلاث. و تركز هدف الاجتماع على تحديد كيفية التخلص في الأقل من ثلاث أنشطتهم التي خططوا لها مع تحقيق أغلب المزايا المتوقعة منها. و قد شارك في الاجتماع أيضا ممثلين من المنظمة المالية في المصرف و الذين كانوا يعملون سوية مع قادة للفريق على تحديد التوقعات المالية لجهد الإعادة.

و قام المجتمعون بسرعة باستكشاف كم متنوع من الحلول المحددة التي

## حكايات من طريق الإعادة

نقل للتكاليف، مثل دمج عمليات التنفيذ النهائي و تقليل استخدام المستشارين و استخدام تقنيات أقل تكلفة. غير أن جميع هذه الحلول المقترحة لم تحقق التوفير الكافي الذي يتناسب مع تقليل ميزانية الإعادة، و كان هنالك حاجة للإبتعان بحل جذري للمسألة. و صمدت المنسقة في بداية الاجتماع إلى كتابة المشروعات الخمسة عشرة للإعادة على لوح أبيض و أدرجتها وفق أهمية قيمتها بالنسبة إلى المصرف، و وضعت خطأ أحمر فصلت فيه التسعة مشروعات الأولى عن الستة التي تحتها، و بينت بأن تقليل الميزانية يحتم عليها الاحتفاظ بالمشروعات الأهم، و أن الخط الأحمر على اللوح هو الحد بين الأهم و المهم، و أنه يمثل نقطة البدء لمجهود جماعي لتحقيق مسيرة الإعادة بالموارد المتاحة.

و أحس كل من في الغرفة بطبيعة الحال بأن "مشروعه" هو الأهم من غيره، و لذلك قامت المنسقة بمراجعة المنهجية المستخدمة لإعداد المزايا و الفوائد المتوقعة، و شرحت الكيفية التي تم بها تعديل كل مشروع بالنسبة إلى درجة المخاطرة فيه، و كيفية تقديره بالنسبة إلى درجة المبالغة الممكنة فيه، و كيفية أن جميع المشروعات قد تمت دراستها بشكل عادل و منصف. و قامت المجموعة بعد ذلك بإجراء مناقشة نشطة تعنت حدود الاعتبارات المالية، و تم حث المشاركين على النظر إلى التأثير الاستراتيجي لكل مشروع و وقعه على العملاء و علاقته بالمشروعات و العمليات الأخرى. و تم رسم مصفوفات تبين أوجه الترابط القائمة بين جميع هذه المتغيرات المستقلة، و تغير الخط الأحمر الذي رسمته المنسقة صعودا و نزولا طيلة اليوم. و قد علق أكثر من مشارك بأن اللقاء كان مثابها تماما للعديد من الاجتماعات التي كانت تجرى حول الموازنة عبر السنين، ما عدا أن موضوعه هذه المرة هو الإعادة. و قد حفل الاجتماع بعرض التوليفات التي تجمع بين المشروعات، و تم التفاوض حول العديد من المساملات، و اتخاذ العديد

من القرارات الصعبة في نهاية اليوم.

و كان للمنسقة دور رائد في الاجتماع إذ إنها تابعت بعناد دفع الحضور للوصول إلى ختام الاجتماع بقرارات محددة، و قد قاومت المناشدات العاطفية من بعض الحضور و تجاهلت المجادلات التي كان يعوزها المنطق حول التكلفة الماهرة للعمل المنجز سابقا، و أجبرت المجموعة على قبول خفض الميزانية كحقيقة لا يمكن ردها. و كانت مصممة على عدم وقوف تاريخ جهد الإعادة و لا الشفقة على ما تم عمله حائلين دون التوصل إلى الإبقاء على أفضل توليفة من المشروعات، و كانت صرامة إدارتها للنقاش و انضباطها ملفتان للنظر بحق. أما بالنسبة إلى قادة الفريق فقد شكل الاجتماع بشكل غريب لأفضل ساعاتهم مع الإعادة. فبرغم أن أسلوب المنسقة أثار حفيظتهم بعض الشيء غير أنهم اكتفوا بالتركيز في نقاشاتهم على ما هو أفضل لبرنامج الإعادة ككل بدل الإلحاح على المجابهة لصالح مشروعاتهم، و أدركوا أن النجاح الشخصي و النجاح الجماعي كل لا ينفصم.

و في نهاية الحوار تم الاتفاق على شطب مجهود عملية كاملة و حل الفرق الأربعة التي كانت تعمل على عمل مراجعات التصميم التي تَبَعَتْ التنفيذ الاسترشادي و تطوير نظم المعلومات و التدريب و التخطيط للتنفيذ النهائي. كما تم الاتفاق أيضا على دمج للتنفيذ النهائي العمليتين المتبقيتين. و قد مثل هذا الحل الحصول على أقصى قدر ممكن من المواعيد مع البقاء ضمن حدود الترشيد في الإنفاق.

و قد أجمع من في الغرفة من الحضور على أنهم خرجوا بالسمين من الغث، برغم شعورهم بالإحباط الشديد. فقد ذهب الكثير من جهودهم الشاق لأراج الرياح، و كان عليهم إخبار رفاقهم في الفريق بالغاء المشروع، و لم يكن ذلك هينا



## حكايات من طريق الإعادة

بالنسبة لهم. فقد كدح أعضاء الفريق كدحا سنة كاملة بطولها لتحويل حلمهم إلى واقع ملموس، و لا شك بأن هذا الخبر سيقع عليهم كالصاعقة، إذ أن بعضهم كانوا قد انتقلوا من حيث كانوا يعملون، تاركين وراثتهم الترفيقات و الامتيازات حتى ينضموا لجهد الإعادة. و لهذه الأسباب جميعا فقد تم تخصيص الجزء الأخير من الاجتماع لمناقشة المساقات الوظيفية لبعض الذين سيصبحون قريبا مهندسي إعادة سابقين. و عملت المنسقة أغلب الشهر الذي تلا الاجتماع في البحث في إيجاد مراكز مرضية لهم و إعادة ضمهم إلى المصرف دون أن يؤثر تفرغهم مع الإعادة على إعدادتهم للعمل.

و تم وضع خطة إعلام بمنتهى الحذر و للبلقة لإخبار فرق الإعادة عما استجد في الاجتماع، و تم تحديد من سيقول لمن هذه المستجدات. فقد تقرر إخبار جميع العاملين في الإعادة خلال أربع و عشرين ساعة من انقضاء الاجتماع لأن الأخبار ستسرب إليهم لا محالة بعد ذلك. و قد سألت المنسقة الحضور رغبةا بالأفكار عما ستحتويه المذكرة، إذ أرادت لها أن تعكس روح و مضمون الاجتماع من حيث الاهتمام و القلق المشترك و الجماعي للمجتمعين حول المشروع برمتيه، و التركيز على مصلحة برنامج الإعادة ككل بدل تفضيل البرامج المنفردة، و تلمس القوة و الشعور بالتشارك في أوقات المحن. و قد أجمع الحضور على ضرورة أن تكون المذكرة إيجابية جهد الإمكان، و أن تؤكد على أنه برغم تصغير مجهود الإعادة بشكل كبير غير أن مزاياه و فوائده للمصرف لن تقلل بنفس النسبة (إذ أن التخفيض سيكون من ١٧٥ مليون دولار إلى ١٣٥ مليوناً فقط). كما أكدوا أيضا على توجيه الشكر إلى أعضاء الفرق لإيثارهم و نبيلهم، و أن يتم التأكيد لهم بأنهم سيقولون كل عناية و اهتمام عند إعادة تسييرهم إلى مراكز جديدة في جهد الإعادة، أو إعدادتهم إلى مناصب أخرى في المصرف.

و في نهاية يومي الاجتماع خرج المشاركون منه بغصة في حلوقهم غدير أنهم برزوا منه أيضا يحذوهم الأمل، فهم قد تعلموا بأنفسهم درسا كان في السابق مقصورا على المديرين الكبار، و هو أن تحقيق الصالح العام ليس هينا و لا مستمعاغا.

فالقادة يحصلون على قوتهم اليومي بشكل رئيس مقابل قدراتهم العقلية و قابليتهم على حزم أمرهم بسرعة، و كذلك تقدرتهم على التعامل الفاعل مع المشكلات الصعبة مما يتطلب منهم اتخاذ قرارات قاسية بشكل لا مفر منه. و خصائص العقل و الخلق التي تجعل من المرء قائدا لا يمكن اختبارها إلا في بوتقة الأزمات. غير أنه ليس هنالك من نقص لهذه الاختبارات في الإعادة، و التي يمكن وصفها بأنها سلسلة من الأزمات التي تخلقها الذات و تقهرها أيضا.

ما سيأتي بعد الإعادة؟ سؤال يطرح علينا في أغلب الأحيان، وقد يكون له الكثير من المعاني. ولهذا السبب فإن لدينا من الأجوبة عليه الكثير، تبعا لتقديرنا لما يدور في ذهن السائل في واقع الأمر.

لقد يأتي السؤال في بعض الأحيان بفرض كشف مفهوم أو بدعة إدارية جديدة، وخاصة إذا كان السائل أحد الصحفيين المتهكمين، عندئذ تسارع بالتفاضي عنه، إذ إن مثل هؤلاء الناس يفرضون بأن الإعادة ليست إلا بدعة عبثية لا تليق أن تزول. ونحن نرفض مثل هذا الافتراض جملة وتفصيلا. ثورة الإعادة في الشركات الأمريكية هي الآن في أقل الاحتمالات تدخل سن البلوغ، وما زال لديها متسع كبير من النمو، وتلتظها سبلين عديدة من الحيوية والنشاط، وبدون شك فإن هنالك العديد من الصناعات كالأمين والإصالات البعيدة والسيارات التي رسخت فيها الإعادة بقوة، وهي في طور التنفيذ الموسع في جميع شركاتها الرئيسية تقريبا. غير أن هنالك شركات أخرى، مثل شركات العناية الصحية والصيرفة والبيع بالتجزئة، التي لم تتجاوز جهود الإعادة فيها مرحلة دراسات الجدوى الأولية والتنفيذ الدليلي. كما أن الشركات الرائدة في تنفيذ الإعادة لا زالت تكتشف أن طريق الإعادة أطول وأبطأ مما كان متوقفا في بداية الأمر. وفي حين أننا مرارا بأن إعادة هندسة عملية منفردة يجب أن تنفذ بسرعة هائلة، غير أن التنفيذ الكامل لجميع عمليات شركة فرعية تابعة لشركة كبيرة قد تستغرق عدة سنوات. لمعظم الشركات لا تملك الموارد ولا قدرة التحمل للتعامل مع الفوضى المطلوبة لتنفيذ إعادة هندسة العديد من عملياتها بشكل مترامن. كما أن ابتداء مشروع جديد يستلزم إنهاء مشروع قديم بدلا عنه. ولهذا السبب فإن كامل عملية الإعادة يمكن أن تستغرق بسهولة ما بين خمس إلى سبع سنوات. فالإعادة تشابه الفرض في سباق الضاحية ولكن بخطوات متسارعة كركض عداة في سباق قصير.

أما في خارج الولايات المتحدة فإن الإعادة ما زالت في مرحلة الطفولة، إذ أنها تعكس في بعض الحالات ببساطة الوقت الذي يستغرقه مفهوم معين كي ينتقل من الموضع الذي ولد فيه لحين تكتفه الثقافة بلد آخر، في حين أنها تعكس في حالات أخرى حقيقة أن بعض القوى

## ماذا بعد الإعادة؟

الاقتصادية الرئيسية في العالم لا تجد الإعادة مفهوما مستساغا بالكامل. فالثقافات الإدارية التي تقدر الضبط المركزي والتخطيط الدقيق تجد صعوبة في التكيف لإعطاء المسؤولية لمأملي الخط الأول، والاعتماد على فكرة القطم من خلال عمل الأخطاء. كما أن النزعة الجذرية السريعة للتغيير الذي تقتضيه الإعادة والطبيعة العليا السفلى لها قد تجعلان من الصعب للقبول بها في أماكن يكون المعتقد السائد فيها التحسين التدريجي بدل التحسين الفوري، ويكون الإجماع هو النمط السائد في صنع القرارات بدل صنعها من قبل العاملين المخولين عند مواجهتهم للمشكلات. غير أنه برغم كل ذلك، فإن الإعادة تجد لها القبول في مثل هذه البيئات. وينص قانون السوق العالمي على أنه إذا ما قام المنافسون أينما كانوا بإعادة هندسة عملياتهم، فإن يكون أمامك من خيار إلا أن تقوم بذلك الشيء أيضا. ومن يكون الأفضل في للتنفيذ يصبح أيضا الفيصل في الأداء، وغدا الامتياز تنكسر النغول إلى هذا المستوى من الأداء. وعلى النقيض من تجربة الإعادة في القوى الاقتصادية الرئيسية في العالم، فإن الإعادة في الاقتصاديات الناشئة ما زالت بطبيعة الحال تلوح في الأفق.

وبعبارة أخرى نقول بأن التلميح بأن الإعادة ما هي إلا فكرة لها ماض مشرق جدا هو أشبه ما يكون بالإعلان بأن الثورة الصناعية قد انتهت بعد قيام بعض مصانع الدبابيس الإنجليزية بتطبيق مبدأ تقسيم العمل في أداء عملها.

وفي أحيان أخرى فإن الناس الذين يسألوننا السؤال: "ما سيأتي بعد الإعادة؟" هم في الواقع يتساءلون عن الموجة التالية للثورة. وجوابا على تساؤلهم فإننا نود الإشارة إلى بعض الاتجاهات الجديدة في هذا المضمار. فقد لجأت بعض الشركات التي كانت تواجه صعوبات مالية إلى الإعادة في بدايتها الأولى وبشكل أساسي كأداة لتقليل تكاليف العمليات المتكررة للمكاتب الخلفية للشركات الكبيرة (التي لا يراها العملاء عادة والتي تؤدي فيها عمليات معينة مثل عملية تنفيذ طلبات العملاء على البضائع). غير أن الموقف قد تغير الآن وتفتحت أمام الإعادة أفاقا وفرصا جديدة.

و أول هذه الفرص، كما ناقشناها في الفصل الخامس عشر، هي أن الإعادة لم تعد تقتصر فقط على الشركات الكبيرة. فيتراد قصص النجاح التي ترد إلينا من الشركات الصغيرة فإننا سنشهد تحولا كبير في تعميم التشارك في أمر ما يزال بشكل أساسي حكرا على الشركات الكبيرة.

و ثاني هذه الفرص التي مستوفى للإعادة هي خروجها من المكاتب الخفية للشركات و بروزها إلى الواجهة كي تنفذ على العمليات الإبداعية و عمليات البيع، ذلك أن العمليات الإبداعية تتضمن قدرا كبيرا من العمل الإبداعي التخيلي، سواء كان ذلك العمل اختراع المنتجات أو صياغة الاستراتيجيات أو تطوير برامج التسويق. و قد قال البعض أنه ليس للإعادة من شيء نقوله في هذا النوع من العمل، إذ أن محاولة وضع العمل الإبداعي في إطار للعمليات سيؤدي بالتالي وفق نظرهم إلى خنقه. و ليس من أحد أبعد من الصواب من هؤلاء الناس، و منيع خطاهم بلقي من سوء فهمهم لطبيعة العملية. "العملية" لا تعني "المكرور"، إذ أنه بالإمكان وصف جميع أنواع العمل من خلال مفهوم العملية، الذي هو مجموعة من المهام التي تنطبق النتيجة المرجوة. و قد تكون هذه المهام في بعض الأحوال بسيطة نسبيا (كالتحقق من سجل للتأمين عميل معين)، في حين أنها قد تتطلب في أحيان أخرى مهارة و خيال عظيمين (مثل الإتيان بموضوع حملة للتسويق)، و لا تبحث الإعادة في جعل أداء مثل هذه المهام أسرا مكرورا أو ميكانا أو مقيدا، كما أنها لا تحاول تقيد أعمال العقل الإبداعي الذي يتسم بالإبهام أحيانا، سواء كان الإبداع قويا من علماء أو خبراء تسويق أو واضعي استراتيجيات، بل أن الإعادة هي تركيز على مستوى العمليات حول كيفية تنظيم مجموعة من المهام في كل كامل. و بالإمكان تنفيذ أساليب الإعادة في تطوير حملة إعلانية بنفس القدر من الاستعداد عند تنفيذها على عملية لصيانة المعدات. و بذات الطريقة فإن بعض مندوبي المبيعات يزودون فكرة أن عملهم ينطوي على تأدية العمليات. غير أن هذا الأمر لا يقلل من أهمية سحرهم الشخصي إذا ما أصبحنا على القول بأنهم يؤدون عملهم في واقع الأمر في بيئة تركز على العمليات، و بأن الإعادة يمكن أن تقوي من قدراتهم من خلال تحسين هذه العمليات. و قد رأينا مثلا على هذا التوجه في شركة لجلهارد للكيميائيات في الفصل الثالث عشر.

و قد بدلت المنظمات كذلك بتوجيه اهتمامها إلى بعض عمليات التمكين لديها. فعلى النقيض من عمليات التمكين، تشكل العمليات المضيفة للقيمة التي تقوم بشكل مباشر بخلق القيمة التي تسلم إلى العملاء الخارجيين أغلب مادة هذا الكتاب، غير أن عمليات التمكين تركز بشكل أكبر على العمليات الداخلية للشركة، و علاؤها هم العاملون في المنظمة ذاتها. غير أن الصلة بين هذين النوعين من العمليات مباشرة و مهمة، ذلك أن العمليات المضيفة للقيمة تستطيع تحقيق أعلى ما تستطيع تحقيقه فقط إذا ما قامت عمليات التمكين بدورها بالأداء على أعلى مستوى

ممكن. فعملية تطوير و نشر نظم المعلومات بالحاسب تقدم المساعدة بشكل فطري لجميع العمليات القائمة في المنظمة. و بالطريقة ذاتها فإن عملية تجنيد و تطوير للعاملين لا تخلق قيمة للعميل، غير أنه ليس بإمكان أي عملية أخرى أن تعمل دون عاملين جيدي للتدريب.

و تقوم العديد من الشركات الآن بإعادة هندسة عمليات التمكن لأنها تدرك أهميتها الحيوية لتطوير و تشغيل عمليات جديدة تخلق للقيمة. و في شركات أخرى تكون عمليات التمكن عالية التكلفة أو سبب الأداء بحيث أنها تشكل عبء على المنظمة بأكملها. (و كانت عملية الموازنة في شركة أمكو و التي أوردناها في الفصل الثالث عشر مثالا جيدا على هذا النوع من عمليات التمكن السببية الأداء) و يلتفتدار الإعادة بشكل أوسع، فإن العمليات التي تخلق القيمة على مستوى العالم تصبح مطلوبا تنافسيا، بدل أن تكون مزية تنافسية فقط. و تشكل عمليات التمكن في بيئة من هذا النوع العامل الرئيس للتفريق بين أداء المنظمات المختلفة. فبالإمكان إعطاء عملية متفوقة على مستوى العالم لخدمة العملاء قيمة مضافة من خلال تحسين عملية تجنيد و تشذيب مهارات أساس متميزين يقومون على تأديتها.

و ثالث هذه الفرص التي مستحق للإعادة هي أنها لم تعد الملاذ الأخير لليائسين. فليس من العجيب على الشركات التي كانت على شفير الهاوية أن تكون جريئة إلى الحد الذي دفعها إلى تبني الإعادة في أيامها الأولى، برغم كون الإعادة في حينه مفهوما لم يناله التجريب نسبيا بعد، و ذلك لأنه لم يكن لها على أي حال ما تخسره عند إقدامها على تنفيذها. غير أن الإعادة أصبحت اليوم راسخة في عالم الأعمال، و أصبح أدائها أقل عرضة لمشكلة الصنف إلى حد بعيد. و تعتمد الشركات التي تتمتع بصحة جيدة إلى تنفيذ الإعادة كجراحة مقوية لأدائها، و حتى أنها تستخدمها أحيانا كمخطط لتحفيز نموها.

و ما من شك بأن العديد من الشركات العالمية التي تعد أكثر رخاء و أفضل سمعة و التي تعد إنجازاتها الحديثة العهد نماذج يقتدي بها الآخرون قد بدأت بالإعادة لضمان استمرارها في النجاح، و نحن نتوقع لهذا التوجه أن تتسارع خطاه في المستقبل.

و رابع الفرص التي ستوفر للإعادة هي أنها بدلت بمخاضة حدود الشركات المنفردة لتدخل الآن عالم صناعات بأكملها. فالعديد من العمليات لا تبدأ و لا تنتهي عند أبواب الشركات المنفردة، بل إنها تمتد إلى العملاء و الموردين و الأطراف الخارجية الأخرى. فلنأخذ على سبيل المثال عملية تنفيذ الطلبات في شركة لتوريد المكونات إلى شركة للتصنيع، إذ تبدأ العملية عند

## خاتمة

عمليات العملاء حيث يتم إعداد جداول الإنتاج. و تمتد العملية باتجاه الخلف من هذه النقطة لتعود إلى صانع المكونات وتنتهي بموردي المواد الأولية الذين يجب أن تكون مرافق إنتاجهم وقدرات الشحن لديهم متوافقة مع تلك المتوفرة لدى شركة تصنيع المنتج النهائي و شركة تصنيع المكونات. غير أن معاملة هذه العملية ك ثلاث عمليات منفصلة بدل عملية واحدة سيستبب بشكل حتمي في ظهور صلات و توقفات غير ضرورية للعمل، بحيث تؤدي مجموعها إلى إزدواجية المجهود و إلى حدوث التأخيرات و تقادم الأخطاء.

و قد بدأ عدد متزايد من الشركات العمل مع الموردين و العملاء و الآخرين لإعادة هندسة عملياتها بأكملها، و تم في بعض الحالات التعامل مع هذه العمليات بشكل لمعي على مستوى صناعة معينة بأكملها. و من الأمثلة التي تلفت النظر على هذا النوع من التعامل الجهد العالي الذي يتم فيه إعادة النظر في العملية الكاملة التي يتم بموجبها تسليم بضائع المستهلكين من مصانع الشركة للصناعة إلى رفوف باعة التجزئة، و هي عملية كبيرة تشمل المئات من شركات التصنيع و ألوف من مخازن التجزئة و العديد من مؤسسات النقل بالشاحنات و باعة الجملة و للموزعين الذين يقفون بين الشركات الصناعية و المستهلك. و سيتم من خلال إعادة تحويل أشكال جميع هذه الشركات من خلال تحويل صناعاتها برمتها. و قد تم بذل جهود جديدة في حقول عديدة يتراوح مداها من معالجة طلبات التامين إلى توفير الطاقة الصحية للعملاء.

و لكل هذه الأسباب مجتمعة فإن السؤال عن ماذا يأتي بعد الإعادة هو أشبه إلى حد ما بالسؤال عن ماذا يأتي بعد الحاسب. و في هذا الوقت بالذات فإن هذا السؤال سابق لأوانه إلى حد كبير، ذلك أن التحديات و الفرص التي تولجها الإعادة لا تضاهي من حيث حجمها و تأثيرها تلك التي استطاعت الإعادة تخطيها و تحقيقها.

غير أن هناك طريقا أسلم لتفسير السؤال الأصلي المتمثل في "ماذا يأتي بعد الإعادة؟" يتم التركيز فيه على شركة بعينها من دون النظر إلى الإعادة بأكملها. فبعض الناس يوجهون في الواقع السؤال التالي: "ما عسانا فاعطين بعد إنجازنا لجهد الإعادة؟" و الجواب على هذا السؤال بسيط هو أن الذي يأتي بعد الإعادة ما هو إلا مزيد منها.

و ترى العديد من الشركات الإعادة بشكل خاطئ على أنها نشاط يؤدي مرة واحدة فقط في حياة للشركة، و هو استجابة فريدة لتغير منفرد في بيئة التشغيل فيها. و تأمل هذه الشركات أن يأخذها التطبيق الناجح للإعادة إلى مستوى جديد و دائم من الاستقرار النسبي من الأداء العالي.

غير أنه ينبغي علينا توخي الحذر في استخدامنا لتعبير "مستوى مستقر عال دوماً" والذي كان أول من استخدمه الأستاذ أريفيغ فشر الذي كان يدرس في جامعة ييل والذي أكد فيه أن أسعار الأسهم قد بلغت هذا النوع من الاستقرار في شهر سبتمبر من العام 11929 (أو على عكس ما تنبأ به أريفيغ، فقد حدث انهيار مالي في سوق الأسهم في أكتوبر من نفس العام والذي ابتدأ مرحلة الركود الاقتصادي الكبير الذي مآد الولايات المتحدة والعالم لأكثر من عقد كامل).

فليس هنالك مستويات أداء مستقرة أو لوجود بعد الآن، بل جبال من دون قمم. وليست الإعادة لتؤدي مرة واحدة ولفترة قصيرة فقط، ورغم أنها قد نشأت كاستجابة لتوليفة من المنافسة الشديدة والضغط الحدية ومطالب العملاء، غير أنه بالإمكان تلخيص الفترة الدافئة التي شكلت أساسها في كلمة واحدة هي التغيير. فالتغيرات التي فرضت نفسها في مجال التقنية وفي الوقائع الجغرافية للأنماط السياسية وكذلك التغيرات في موازين القيم الاجتماعية وفي توقعات العملاء قد ساعدت جميعها في خلق حلبة عالمية جديدة للمنافسة أثبتت فيها الأنماط القديمة في التشغيل قصورها بشكل كبير.

إن الاعتقاد بأنه بالإمكان عمل الإعادة مرة واحدة ومن ثم النفاذ منها يستلزم في الأساس على فكرة أن التغيير قد انتهى. غير أن مسيرة التغيير هي أبعد ما تكون إلى التباطؤ، إذ يبدو أنها تتسارع في خطاها. فقد خبت دورة حياة المنتجات لقصير من ذي قبل، وأصبحت خصائص وتوقعات العملاء تتقلص في استقرارها شيئاً فشيئاً.

فالأمم التي كان فوق مستوى التصور بالأمس قد غدا عابدا اليوم وبإمكانك لمس ذلك من خلال التطور المفاجئ لمصطلح "طريق المعلومات السريع" من تعبير محدث إلى فكرة مبتكرة. فالصناعة المستقبلية تجاهها في كل يوم، إذ إن بإمكان شركة أن تتوقع من إعادة هندستها أن تكون دائمة ومستقرة فقط إذا كان بمقدورها أن تتنبأ أن المنافسة لها وسوقها مسيحيان ثابتين، وإن السنة التالية ستكون شبيهة إلى حد كبير بالسنة القائمة. إلا أنه كم هو عدد الصناعات التي بإمكانها التنبؤ بأنها ستكون على هذه الشاكلة، وبأي قدر من الثقة؟ فحتى الشركات التي كانت تتفخر بالتخطيط لعشرين أو ثلاثين سنة قادمة تُسرّف الآن تخطيطها الطويل المدى بنهاية أسبوع واحد من العمل. فبقرب خط الأفق منا وشعورنا بتقصير خط بصرنا أكثر فأكثر فإن المستقبل المتقلب ما يلبث أن يبتدأ في الغد. ولهذا فإن شعارنا لحصر التغيير يجب أن يكون: "إعادة الهندسة الآن وإلى الأبد".



## خاتمة

و كما قال مرة ليلياز بور الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء بأن "التنبؤ صعب و بخاصة ما تعلق منه بالمستقبل"، فإن المتغيرات كثيرة إلى حد بعيد، وشكركنا عظيمة إلى حد كبير، و قدرتنا على التنبؤ محدودة بشكل فاضح بحيث أنه من الحماقة أن نتظاهر بأنه بمقدورنا تصميم عملياتنا اليوم و بثقة عالية حتى تكون صالحة للمستقبل البعيد. فالمتغيرات في الواقع السكانية السياسية يمكن أن تلحق الاضطراب بالتمثل نظام للتوزيع. كما أن التحولات المفاجئة في أنماط التفضيل التي يأتي بها المستهلكون قد تتطلب إعادة النظر بالكامل في عملية خدمة العملاء. و قد تنفع التقنيات الجديدة عملية إنتاج عالمية المستوى في السابق إلى التقدم السريع. و لفرض التماشي مع التغيير الدائم على هذه الشاكلة فستجد الشركات نفسها مضطرة إلى التخلي عن عمليات حديثة العهد. و يجب على الإدارة أن تصبح

كفائة جوهرياً لنظام القرن الواحد و العشرين، و واحدة من نقاط قوتها الحاسمة. و ستكون السمة للميزة للمنظمة الناجحة بحق في المدى الطويل قدرتها للتمسك على التحلي عما كان ناجحاً في السابق و استبداله بشي مختلف تماماً.

و هناك تفسير أخير للسؤال الأصلي: "ما سيأتي بعد الإعادة؟" هو: "ما هي عقبى الإعادة؟" أو "إلى أين ستقودنا الإعادة؟" و هناك جوابان لهذا السؤال، أولهما "أن الإعادة ستقودنا إلى شركة من نوع جديد بالكامل". و كما أكتنا مراراً في هذا الكتاب فإن الإعادة تبدأ بإعادة تصميم العملية القائمة، غير أنها لا تنتهي عند هذا الحد، بل أن مغزى العملية الجديدة و دلالاتها الضمنية ستتأثر حتماً بشكل موجي لتغطي جميع أوجه الشركة، بدأ ببيكلها و مروراً بطبيعتها لشئها و بالكيفية التي يتم بها قياس العمل و إثباته و انتهاءً بشي تخوم ثقافتها ذاتها.

فإن يكون عجباً أن للشركة التي يمر بها التغيير العميق إلى هذا الحد من الإثارة و بهذه الطرق للكثيرة العدد ستجد لنا صعوبة التمييز، و ستكون الأساليب المطلوبة لإدارتها قليلة الشبه بما يتم تدريسه تقليدياً في كليات الإدارة، ذلك أن إدارة العاملين المحترفين و المخولين ستكون مختلفة تماماً عن إدارة العمل في حقبة الثورة الصناعية. و ستشأ الحاجة إلى نظم قياس جديدة تركز على العمليات بدل المهام، و سيأخذ مفهوم الاستراتيجية و التخطيط معان جديدة. و بمنسأ هذا فإننا نحرق كتب القواعد في الإدارة القديمة، و نتطلع إلى أن نكتب كتباً جديدة عنها.

و ما من شك فإن تبعات الإعادة ستنتشر إلى مباحث أبعد من حدود الشركة، و هذا الانتشار سيقتودنا إلى الحديث عن العلاقة لتاريخية الثانية للإعادة.

فمن السذاجة أن نتوقع أن يقتصر شيء بهذا العمق من التحول في مفهوم العمل الإنساني على ساعات الدول العادية من الساعة للتاسعة صباحا و حتى الخامسة مساء. فلو نظرنا إلى الوراء إلى "الثورة الصناعية" و إلى "المصر الصناعي" الذي ولدته هذه الثورة لأتركنا أن التقدر الأكبر من حياة الناس كان قد تشكل بفعل الطرق الجديدة التي كان العمل ينفذ بها. فقد بنيت المدن حول محطات القطر و ليس حول الكنائس الكبرى، كما نشأت عقليات جديدة بدءا بفكرة التقدم ذاته و انتهاء بمفهوم الديمقراطية للشاركية، و ولد عالم جديد من رحم هذه الثورة من ذات الطريقة التي كان فيها الإنسان يحصل على قوت يومه. و ربما كان الأمر كذلك على الدول، فالكتاب المقدس يخبرنا أن عقوبة عصيان الإنسان لأوامر الله في جنة عدن كانت إخراجها منها و اضطرابه إلى الحصول على قوته من نتاج عرق جبينه. و منذ ذلك الحين فإنه بالإمكان وصف التاريخ الإنساني من خلال جهود الإنسان في تقليل عرقه أثناء عمله، و سعيه للدوب إلى تحسين أساليب أدائه لهذا العمل. و لم تنتهي هذه القصة بعد.

و كما قامت "الثورة الصناعية" بجذب الفلاحين إلى المصانع في حواضر المدن و خلقت الطبقات الاجتماعية الجديدة من العمال و المديرين، فإن "ثورة إعادة الهندسة" تميد بشكل عميق ترتيب الطريقة التي ينظر الناس فيها إلى أنفسهم و إلى عملهم و إلى مركزهم في المجتمع.

و بإمكاننا الآن أن نرى السمات المميزة للعالم الذي تقوم الإعادة بتشكيله في بداياتها. فهو عالم يكون للناس فيه مسافات وظيفية بدل الأثغال، و يقومون هم بتطوير أنفسهم و إسماء مهاراتهم فيه بدل حصولهم على الترفقات من النخب و يكون خطهم فيه مبني على النتائج بدل المناسبات، و هو عالم العمل الواحد المثير برغم أن هذا العمل يمكن أن يكون مليئا بالضغط النفسية و يستهلك طاقاتنا و اهتمامنا بالكامل، و هو عالم المسؤولية الفردية و الاستقلال حتى يكون للناس فيه الفرصة لإبراز مواهبهم الفردية و الإفادة منها، برغم أنه أيضا عالم يكشف من دون رحمة تواقص للفرد و عيوبه. إلا أن هذا العالم لن يتسم بالكمال، فسيكون له العديد من الصفات الرقعة غير أنه سيكون له أيضا العديد من الخصائص الأخرى إلى مستغنا إلى التردد و التامل فيه. و سواء أعجبنا هذا العالم الجديد أم لا غير أنه سيهل علينا سريعا، و إن يسما وبقه بعد اليوم. و لهذا فإن جولنا للنهائي على السؤال: "ما الذي سيأتي بعد الإعادة؟" هو "عالم جديد".

و ليس هذا العالم الجديد لتاج خيالنا أو رغبتنا نحن للذات يكتبان هذا الكتاب، كما كان الأمر بالضبط مع الإعادة ذاتها. فقد كانت بعض الشركات تقوم بتنفيذ إعادة هندسة عملياتها قبيل أن نكتشفها نحن، و قيل أن نستحدث مصطلحا لتسميتها. و بذلك الطريقة، فإن نتائجها على وشك الظهور، سواء كانت لدينا للكلمات الصحيحة للتعبير عنها أم لا.

إن التحول من العالم الذي سبق الإعادة إلى العالم بعدها لن يكون بالأمر اليسير أو البسيط، تماما بنفس القدر من الصعوبة و الألم الذي يمر به أي شركة تقدم على تنفيذ الإعادة. فالكثير من الأمور التي نعتبرها كمسلمات سيكون عليها التخلي عنها. و في حين أن مجتمعنا و اقتصادنا بشكل عام و العديد منا كأفراد سودم و نتم بحياة أفضل فإن بعضنا سيحرب عكس ذلك. و سيكون أكثرنا من الفائزين و ليس كلنا. غير أنه لا يمكن لنا تصور أزمان أو تغيرات أكثر إثارة كي نشهدها و نكون جزءا منها من زماننا هذا، زمان الإعادة. فثورة إعادة الهندسة ظاهرة نادرة الحدوث في التاريخ الإنساني، ذلك لما تعني القطام من الماضي و التخلي عنه. و ها نحن أننا الفرصة للبدء من جديد و لننقش رؤانا على صفحة ناصعة البياض بدل أن ندخل بعض التعديلات الصغيرة على الموروث من أولئك الذين سبقونا. فإماتنا اليوم امتياز فريد من نوعه يمثل في المساعدة على خلق عالم جديد أفضل من سابقه، و في تشكيل المستقبل لغد أو حق قرون قادمة. و لن يذكر المستقبل زماننا هذا إلا إنجازاتنا التقنية أو للتطورات السياسية التي تشغل بالنا إلى حد كبير، بل أن مؤرخي الهند سيثيرون إلى تأريخ معين في أواخر القرن العشرين ليقولوا عنه بأنه النقطة التي تحلى فيه عمل الماضي عن مضمار العمل الإنساني إلى عمل المستقبل. و سيذكر أهل المستقبل زماننا هذا بأنه عصر ثورة إعادة الهندسة.



## دعوة للاشتراك في هذه سلسلة آفاق الإدارة والأعمال

هذه السلسلة مخصصة للقيادات الإدارية ورجال الأعمال والمديرين والمشرفين في كافة القطاعات الحكومية والأهلية ، تصدر بشكل دوري . إن اشتراكك في سلسلة آفاق الإدارة والأعمال سوف يتيح لك فرصة متابعة الجديد في الإدارة والأعمال كما سوف يوفر عليك وعلى مؤسستك أو شركتك المال في عملية الاشتراك في برامج التدريب المكثفة كما سوف يوفر عليك الوقت والجهد في متابعة الجديد المترجم في المعلومات والتقنيات الإدارية والإبداع في الدول المتقدمة ويحملك إلى القرن الجديد. فلا تتردد في الاشتراك في هذه السلسلة الجديدة والمخصصة للنخبة الإدارية والطموحة للنجاح والتفوق والتميز الإداري المستمر.

فإذا رغبت بالاشتراك فضلاً أملأ القسيمة في الصفحة التالية :

### آفاق الإبداع للنشر والإعلام

ص ب ٩٢٣٦٨ الرياض ١١٦٥٣ المملكة العربية السعودية

تلفون / فاكس ٤٦٥١٦٥٤ فاكس ٤٦١٥٦٥٣

بريد الكتروني: [Info@creativehorizon.com.sa](mailto:Info@creativehorizon.com.sa)

موقعنا على الانترنت: [www.creativehorizon.com.sa](http://www.creativehorizon.com.sa)

## نموذج اشتراك في سلسلة أفاق الإدارة والأعمال

**نعم** أرغب الاشتراك في سلسلة أفاق الإدارة والأعمال بحيث أحصل على ٦ كتب سنوياً وبشكل دوري مقابل مبلغ (٢٥٠) مائتان وخمسون ريال وسوف أقوم بتسديد قيمة الاشتراك بشيك مرفق مع هذه اللقسيمة .

الاسم :	_____
الولاية / العمل :	_____
اسم الشركة / المؤسسة :	_____
العنوان :	_____
تلفون :	_____
فاكس :	_____
طريقة الدفع :	
مرفق شيك بالمبلغ	
أرسلوا لي الفورة في المبلغ	
يتم خصم المبلغ من بطاقة الائتمان :	
أهلاً منضم كارتد ظرفها ( حدد ) _____	
رقم البطاقة :	_____
الاسم بالبطاقة :	_____
تاريخ الانتهاء :	_____
التاريخ :	_____ التاريخ _____
ملاحظة : يرجى توجيه المراسلات والاشتراكات والشيكات باسم أفاق الإبداع العالمية.	



## قالوا عن كتاب ثورة إعادة الهندسة

بعد أن قدمت لكم دار آفاق الإبداع الكتاب الثالث لمعلم إعادة الهندسة مايكل هامر نتائج إعادة الهندسة **Beyond Reengineering** ها هي تقدم كتابه الثاني لجميع القراء بشكل عام ، ولكل من أراد . على وجه الخصوص ، أن تكون إعادة الهندسة ورسالته المثلى لبشكل المنظمة الحديثة . ففي كتابه الأول إعادة هندسة الشركة ، قدم هامر مفهوم إعادة إلى ملايين القراء في العالم ، وهاهو الآن في هذا الكتاب ، بمعية زميله ستيفن سالتن ، يلقي الضوء على درب النجاح فيها ، ويقدم نهجا واقعيًا وعمليًا مفصلاً لتنفيذ التغيير الحاد في هيكل المنظمة ، وفي نظرتها إلى ذاتها وإلى العالم الدائم التغير من حولها بأسلوب يمزج البراعة بالتشويق . ويعتمد هامر وستانتن على خبرتهما مع الشركات الرائدة في العالم التي اختارت طريق إعادة ، ويركزان على دراسات الحالات والأمثلة الواضحة المستقاة من واقع تجارب الشركات والمنظمات التي أعادت هندسة عملياتها ، بغية إزالة العموض الذي علق بمفهوم إعادة ، وتقلل القضايا التالية محور نقاشهما في هذا الكتاب :

- كيفية تجنب أخطر الأخطاء في إعادة الهندسة .
- قياس جدية الإدارة حول التزامها بتنفيذ إعادة ، وطريقة علاج تراخياها في التنفيذ .
- توفير الأساليب التي تساعد الجميع على الخروج من قواقعهم الفكرية .
- قياس درجة استعدادك واستعداد منظمك لإعادة .
- كيفية قيام الشركات الصغيرة بأنجاح إعادة هندسة عملياتها بالشكل الصحيح .
- كيفية التغلب على العقبة الكادئة المتصلة في مقاومة العاملين للتغيير .
- وقد لقي هذا الكتاب قبولا حسنا لدى الكتاب وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات التي نفذت إعادة ، حيث قال بعضهم فيه :
- « ما من شك بأن إعادة ضرورية ملحة ، ورغم أن أغلب برامج تنفيذها تبقى قاصرة عن بلوغ أهدافها . ويأتي هذا الكتاب كدليل رائع يسير المصمم من أب إعادة نفسه لشرح ما يقع من الأخطاء وكيفية تفاديها بأفضل أسلوب . إن في هذا الكتاب الكثير من الحكمة واليسر . » (توم بينتر ، كاتب الأعمال الشهير )
- « ينبغي لكل من حاول تنفيذ إعادة الهندسة أن يقرأ هذا الكتاب مرة كل ستة أشهر . حتى يضمن بقاءه على الطريق الصحيح إليها . » (لو زاميلو ، نائب الرئيس الأول للعمليات ، شركة أبل آبل بين )
- « هذا مصدر رائع للمصمم الواقعي والعملي لفرق إعادة الهندسة كي تحترق الحداثة التي تحول دون تنفيذ إعادة . » (ميري سيريديو ، نائبة الرئيس الأولى ، ستي بنك )
- « إنني على يقين أن هذا الكتاب سيكون عوناً كبيراً للشركات اليابانية لتكييف بنسب بالنمو والتجاف في القرن الواحد والعشرين . » (ناداو سومي ، نائب الرئيس و مجموعة شركات توشيبا )
- « هذا دليل ممتاز وسهل الاستخدام لأولئك المهتمين بحرفة إعادة الهندسة . » (بفارق يدي ، فهو بدون شك المرشد الفصل لإعادة . » (لاري سكيدر ، نائب الرئيس للشركة بيل اتلانك )
- « بأسلوب غاية في البساطة ، وبالاعتماد على حالات دراسية رائدة . يقدم هذا للحرية والعلاقات والمفاهيم التي تشكل بحق المنظمة الحديثة . » (بروس مارلو ، نائب الرئيس للعمليات ، شركة بروجرف للنامين )

آفاق الإبداع للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠/١٤٢١

Bibliotheca Alexandrina



0351171